File does not exist

专家推荐

吴卫军先生是较早从事注册会计师职业，并将此作为毕生事业的资深注册会计师，是中国本土成长起来的第一代“国际四大”中国合伙人，对执业会计师的酸甜苦辣有深切的感受，对“国际四大”在中国本土化的过程更是亲历其境。吴卫军先生的倾心之作《资本的眼睛》既介绍了将近300年前注册会计师的起源，又描述了中国注册会计师的现状，从大处着眼、细微处落笔，深入浅出，生动活泼，是希望深入了解这个行业的人不应错过的专著。

汪建熙

中国证监会前首席会计师（1992.12 ~ 1996.10）

吴卫军先生的这本书，首先可成为想进入注册会计师行业，或已在这一行业，甚至正在领导一个事务所者的重要工作指南；其次，本书可成为企业（尤其是上市公司）的管理层、股东（包括代表国家持有大型国有企业股份的政府机关和其他机构）选择会计师事务所的重要依据；再次，本书也可成为注册会计师行业团体和相关政府监管机构根据注册会计师及其事务所自身发展的规律，确定行业发展和监管政策、法规并实施监管的重要参考；最后，本书可成为从事注册会计师及其事务所相关问题研究者的重要基础文献。

张为国

中国证监会前首席会计师（1997.1 ~ 2007.5）

卫军创作的这本书，内容丰富，视角独到。书中分析的实践问题及提出的解决方案对注册会计师行业的发展有启迪意义和借鉴作用，也为会计师事务所的发展和优化树立了标杆。我很赞赏卫军对专业的执着，对行业的关注和深爱。希望他的不懈努力会得到同行的认可和尊重，也期待这本书可以成为行业经典。

周忠惠

中国证监会前首席会计师（2007.5 ~ 2011.4）

会计信息是资本定价的基石。吴卫军先生的专著《资本的眼睛》是一部值得认真静读思考的用心用力之作，其以30年独立审计的丰厚实践积累，用

清晰明白的专业语言生动地讲述了独立审计的价值与挑战，从学术理论与商业实践结合的角度提出了规范会计行为、降低系统风险的核心命题，并且以独特的国际化视野重申了独立审计专业主义精神的恒久生命力。这是中国改革开放之后第一代本土合伙人对注册会计师行业的非常可贵的真知灼见，显示了其独具的深度和洞察力。

吕明方

方源资本（亚洲）有限公司董事总经理

上海医药集团原董事长

卫军在《资本的眼睛》一书中融会贯通了他在国际会计师事务所的经验，理性地梳理了会计师的工作职责与工作方式，从历史的演进层层递进，以真实的市场案例深入浅出地进行剖析。不只是注册会计师，每一位从事财务工作的人都能从这本书中获取对于审计乃至会计工作方式和价值的深入审视。

罗硕瀚

腾讯集团首席财务官

吴卫军先生作为一位资深的审计行业专家，将其30年的执业感悟和行业经验，以平实而极具亲和力的文字传达给读者。在这本书中，有对审计本质的阐述、对执业红线的告诫、对如何提高审计质量的探讨和对会计师事务所发展的建议。他为我们呈现了一幅注册会计师行业生态图，蔚为大观。

聂磊

中信产业基金首席财务官、董事总经理

这是一部专业人士以专业眼光审视专业问题、揭示专业价值创造过程的有分量的著作。专业人士读来觉得亲切，启迪思考；非专业人士读来也会觉得饶有趣味，受益匪浅。可谓30年的经验总结，半辈子的人生感悟。

陆正飞

中国银行股份有限公司前董事、审计委员会主席（2013.7~2019.8）

北京大学光华管理学院教授

这本书是一把开启外界理解注册会计师行业的钥匙，也是一盏引导准备进

入这个行业的年轻人实现自身价值的明灯。

陈信元

上海财经大学副校长

中国企业在经历了野蛮生长阶段之后，面临的最大挑战就是如何通过信誉的培养，实现长青的基业。加强内部治理固然重要，但企业也需要一位谅友、直友和博闻多识之友，来提供外部的监督，这就是独立审计能够为企业提供的最好服务。吴卫军先生是“国际四大”在中国培养的第一代本土合伙人。这本书结合了吴先生的亲身经历，讲述了他对注册会计师行业的深刻思考。中国注册会计师行业的发展道阻且长，阅读这本书能够帮助你溯游从之，而且不会迷失方向。

何帆

北大汇丰商学院经济学教授

吴卫军用《资本的眼睛》一书，写他的见闻、经历、感受、观点，既是一种现身说法，又是一种具有较高研究价值的“样本体验”。尤其难得的是，这双眼睛透视了注册会计师行业的本分、挑战、红线、激励、合伙人、组织运行、“走出去”等发展规律，发掘了注册会计师行业背后的故事，点亮了独立审计之于经济社会发展的价值之灯！可以说，这是目前我读过的唯一一本研究注册会计师行业发展历程和走向的好书，深刻而有趣，深入浅出。如果你是业内人士、准业内人士，或者打算从事这一行业的有为青年，无论如何，不该绕过这本书。

张连起

全国政协委员

中国与全球化智库（CCG）特邀高级研究员

这本书是中国注册会计师行业资深人士基于数十年的国内、国际市场从业经验和缜密思考，以开阔的视野、独特的角度对行业发展提出的真知灼见，堪称具有浓厚专业主义情怀的经典原创。它的出版是行业的一大幸事，值得广大专业人士和各资本市场参与方的关注。

卓继民

财经专业人士、《跨洋大鏖战》作者

会计是一门商业语言，用来表述企业的经营行为；审计则是用谨慎的目光去检视这些语言，去伪存真，兴利除弊。在读到吴卫军先生的大作——《资本的眼睛》之前，我对会计师事务所的工作认识可能仅限于此，并没有意识到其背后严谨苛刻的专业精神、一丝不苟的工作态度，也难以体会到看似枯燥的工作中所隐含的责任、信念，更无从察觉与数字打交道的匠心与艺术。感谢这本书引我深入注册会计师的内心，也让我借用“资本的眼睛”看到坚持用诚信的阳光照亮市场的价值与意义。

戴硕

中国银行业杂志社主编

推荐序二

（一）

喜欢数学的毕达哥拉斯认为，万物皆数，他认为数学可以解释他所面对的一切。

一直浸淫在注册会计师行业的吴卫军先生，似乎也慢慢表现出一个明显的偏好，在他的各种著作中，他似乎觉得一切经济活动都会反映在会计的数据变化中，颇有点“万物皆会计”的意味。他认为，企业的金融叫财务，社会的财务叫金融。他也认为，经济运行的蛛丝马迹都可以在会计报表中找到线索，微信支付可能会减少信用卡公司应收账款项目的规模；实时生产及交付系统（just in time，简称JIT）的广泛运用将很可能导致未来存货项目余额的降低；而租赁业的发展则会进一步缩减企业资产负债表上固定资产项目的余额。

《资本的眼睛》体现了他在这种长期积累下形成的专业偏好，比较系统地总结了他本人作为“四大”会计师事务所在中国培养的第一代本土合伙人对注册会计师行业的感悟与体会。当然，这是会计行业另外一个层面的故事：审计及经得起审计。

以我自己的观察，金融市场的专业人士在进入自己职业生涯的盛年，常常有“好为人师”的热情，这一方面是因为长期在一线，积累了丰富的经验与体会，将这些独特的经验与年轻人分享，无疑有助于年轻人的成长；另一方面是因为通过这种分享中的总结与提炼，也可对自己的经验形成一种升华。

“却顾所来径，苍苍横翠微。”当自己已经攀登到一个不低的高度时，在路边，选择视野不错的地方，回头想想自己一步步如何从山脚下爬上来，回味其间的酸甜苦辣，自是别有一番感悟。而如果这个时候恰好有几个同道的年轻人愿意听听这种感悟，那就真算是相得益彰了。我想，读这本书，也就相当于正好在他指点江山时路过，正好有机缘听到他的一番体会。

我认识吴卫军先生的时候，他从事注册会计师这个行业并不长。当时，吴卫军带领的团队正在为中银香港的重组上市提供专业服务。从中国金融改革的历史看，中银香港的重组上市可以说是中国大规模的银行改革的试水。吴卫军先生在随后中国的国有银行改革进程中发挥了积极的作用，我想与他在中银香港重组上市中积累的经验不无关系。

现在，我看到他花越来越多的时间总结自己的专业经验，使得不少年轻人受益。我曾经推荐他到高校讲座，听众反响十分热烈，因为他把一门通常看起来枯燥和古板的“手艺”（他在书中称注册会计师是手艺人，我们姑且也就把会计视为一门手艺吧）讲得活灵活现。他也花时间写了不少的长长短短的文章，文笔也越来越生动，我经常开玩笑说他是会计师中文笔最好的几位之一。

与吴卫军先生多数文章轻灵睿智的风格不同，这本书写得更为中规中矩一些，因此，我建议读者可以把这本书与他的一些随笔以及其他的著作结合起来看。例如，读完这本书之后，再看看他在北大汇丰金融前沿讲堂上关于会计的讲座，就更能领会到其中的妙处。

（二）

1987年美国注册会计师协会百岁华诞时，美国前总统里根在他的贺信中写道：“独立审计为企业和政府的会计报表提供可信度。没有这种可信度，债权人和投资者就难以做出为我们的经济带来稳定和活力的决策。没有注册会计师，我们的资本市场将土崩瓦解。”注册会计师为资本市场提供会计报表增信服务，这是经济社会为追求更加高效的市场交易发展产生的专家职业，也就是吴卫军先生所自称的“手艺人”。《资本的眼睛》可以说是这位手艺人在近30年时间里对注册会计师行业做出深刻思考和浅白解释的结晶。

随着金融行业的不断发展，企业使用外部资金的渠道越来越多。通过借贷融资、股权融资，企业可以扩大生产线获得规模化效应，提高利润率；或收购竞争对手及上下游企业，取得更大的供应链协同效应。使用外部资金可以帮助企业家实现梦想，为企业的价值增值带来乘数效应。

但使用外部资金是要付出一些“成本”的，这在经济学上用“资金成本”来定义。每家企业都希望可以用较低的成本募集资金，但谁会提供这些资金呢？

作者在书中写道：“现代财务理论最重要的一个进步是发现了资本的价格和风险之间的关系。资本是有价格的，资本价格的高低是由投资项目的风险因素决定的。”这一结论刻画了资金成本与风险因素的内在关系，而认识风险需要分析财务信息。

书中举的一个例子，我们在聚会讨论时也听他说起过多次，可见确实是他自己切身的体会。他说，1996年，中国政府在美国发行美元国债的利率要比美国政府同等条件下高出3.03个百分点。这部分利率价差是市场预期投

资中国政府的风险高于投资美国政府所产生的风险溢价。如果发行1亿美元国债，在借款期限内，每年中国政府要比美国多支出约300万美元的利息作为对投资者的风险补偿。这是多么高的资金成本，反映出来的是投资者对中国政府的风险所承担的价格。现在，这种风险溢价已经大大降低了，它反映了中国经济的进步。

发展经济要降低资金的成本，一条重要的途径就是把投资的风险故事讲清楚。

审计师的工作降低了投资者对于未来风险的猜疑，增加了投资者信心，最终的作用是降低资金成本。书中写道："注册会计师针对企业经营的总体风险和财务报表的专项风险，对财务信息进行审计，对风险信息进行分析评估，促进财务报表的编制者讲述一个真实的故事。注册会计师检查会计报表，是要保障会计报表的数据和编制过程是真实的，并按照规定的会计准则呈报，为资本市场提供风险定价的真实信息。"有效的审计工作为融资者节省下资金成本，这正是市场效率不断提升、资本得到有效配置的具体体现。

（三）

学过会计的人都知道"资产＝负债＋权益"是会计的恒等式。但这个恒等式只反映了会计的技术面，随着科技进步和人工智能的发展，基础的记账、算账和编制报表工作在未来很可能被计算机替代，这意味着注册会计师仅仅掌握传统的会计恒等式的技术内容是不够的。

为此，吴卫军先生介绍了哈佛大学教授艾迪•瑞德尔从社会学及信息呈报复杂性角度提出的会计第二恒等式："会计＝经济真相＋计量差错＋偏见"。他认为，会计的目的是反映经济真相，但它又不可避免地被"计量差错"和信息提供者的"偏见"所影响。因此，会计和经济真相之间的差距是一种客观存在。

会计信息质量对于资本市场的健康、稳定是极端重要的。作者勉励会计和审计从业者肩负起还原经济真相、减少计量差错、消除影响会计报表的偏见的职业责任，把好经济信息的质量关。

作为金融业人士，我深刻体会到维护会计信息质量、提高审计质量不是注册会计师单方面的责任，还需要企业、监管机构和其他利益相关方共同担当。

资本市场应将使用高质量审计服务作为衡量资本市场发展质量的一个先行

指标。不仅企业应当自觉选择高质量的审计服务，对股东负责，而且监管机构和其他资本市场中介也应鼓励企业使用高质量的审计服务。唯有如此，资本市场的健康、稳定才能有落脚点，资本才能得到有效配置。

这本书的书名寄托了吴卫军先生对注册会计师行业的理解："资本的眼睛"强调了资本市场对于独立审计核心价值的需求。市场投资者要从众多公司中找到优秀的投资标的，需要注册会计师充当他们的眼睛，辨别市场里的"金子"和"石头"。

《资本的眼睛》将学理、行业观察以及作者的实践经验结合起来，弥补了注册会计师行业少有此类著述的缺憾，把审计对资本市场的积极作用说清楚、讲明白。那些经典的道理，被吴卫军先生用比较新颖的角度和简单的语言呈现出来，给人以新的启迪。相信这本书能够有助于读者把握这个行业的基本情况，了解注册会计师的价值及重要性，并为中国审计市场、资本市场的监管完善提供有益的借鉴。

是为序。

巴曙松

香港交易所董事总经理

首席中国经济学家

File does not exist

前言

创作《资本的眼睛》的初衷，是希望总结我30年来在注册会计师行业的学习和实践经验，将自己的所见、所闻、所学、所想传承下去，为中国注册会计师行业的发展做点贡献。我于1989年在ACCA的安排下开始加入注册会计师行业做“学徒”，历经30年从业生涯，在注册会计师行业中砥砺前行。一路坚持到现在，我是极幸运的少数人之一。如果不把我的一些见闻、感受、经历、看法写出来，将对不起我所拥有而大多数同代人却无法拥有的宝贵机会。

注册会计师行业在我国的发展走了一条与众不同的路径，这条路径是凭着创新精神勇敢地走出来的。通过引进“四大”会计师事务所，注册会计师行业引入了国际化标准和执业要求，同时推动了中国会计准则与国际趋同、接轨，帮助中国审计市场的建设快速达到一个新高度。市场上有不少研究中国注册会计师行业发展历程的书籍，但站在一名审计实务工作者的角度来创作的专业书籍几乎没有，我算是首次尝试。希望我的写作能反映出来自实务前沿的专业工作者的真实看法和思想感情，记录我国注册会计师行业发展进程的真实片段。也希望这本书的文风能反映出自己从事注册会计师行业这几十年来一以贯之的一种追求——说真话、说白话，用简单的话把复杂的事情说清楚，力求让行内人读了不觉得浅，让行外人读了不觉得深。

卢卡·帕乔利（Luca Pacioli）在其1494年出版的《簿记论》中说：“商人要具有100只眼睛。”我将书名定为“资本的眼睛”，是因为注册会计师以专业精神为资本市场的会计、财务管理和公司治理信息的质量及真实性把关，帮助市场参与者用专业眼光看管好资本，做出正确的投资决策。作为“资本的眼睛”，注册会计师必须始终保持客观、公正，能够看透数字背后的事实，推动被审计企业按照会计准则呈报会计报表，通过发现风险、解释风险，帮助投资者规避风险，从而降低资金成本，让资本看见中国经济发展和投资的机会。

在这本书的写作过程中，我常常问自己：我的研究有没有遗漏影响注册会计师行业发展的哪一个维度？读者也同样可能这样质问我。我们生活在一个高速变化的时代，科技进步日新月异。会计工作对于信息科技的依赖超越了以往任何一个时期，而审计也必须运用信息科技手段，但关于科技发展这一重大趋势及其对审计的影响，我写得很少。在这本书中，我试图寻找注册会计师行业的永恒价值、独立审计的永恒价值。注册会计师不论处在哪一种时代背景、承担什么工作职责、使用何种技术工具，他们的工作

目的都是一以贯之、恒定不变的，那就是促进“建立社会诚信”。这个工作目的，像一个“锚点”，定住了独立审计对于经济社会发展的永恒价值。

“经济越发展，会计越重要。”注册会计师是支撑现代经济社会健康运作的一个重要职业。注册会计师只有坚持专业主义，才能担负起社会赋予的重任。专业主义也称职业主义。罗斯科·庞德（Roscoe Pound）指出：专业主义的实质是“一个探索和掌握了某种学术性技艺的群体，必须本着服务公众的精神而共同执业，共同承担一个职业的使命”。国务院前总理朱镕基2001年为中国注册会计师行业的题词“诚信为本、操守为重、坚持准则、不做假账”，是对注册会计师专业主义的最好诠释。如果这本书能为中国注册会计师专业主义精神的普及和宣传尽一份绵薄之力，为改善注册会计师的执业环境、做好营造社会诚信的专业服务工作起到垫脚石的作用，也就不枉我的用心了。

我们国家已经发展成为全球第二大经济体，每一个国家经济战略的实施，都为中国注册会计师行业发展提供了广阔的空间，都需要更多的年轻人加入中国注册会计师队伍中。衷心欢迎更多的年轻人加入注册会计师行列，致力于通过专业服务为经济发展保驾护航；并勇于作资本的眼睛，用青春和汗水捍卫我们中国注册会计师行业的专业与诚信。

吴卫军

第一部分 理解注册会计师行业

第二章 审计师对客户公司的“信义”义务

理解公司“官员”的定义

20世纪初，美国著名经济学家、哥伦比亚大学校长巴特勒（Nicholas Murray Butler）是这样总结“公司”制度的意义的，他说：“股份有限责任公司是近代人类历史中一项最重要的发明；如果没有它，连蒸汽机、电力技术发明的重要性也得大打折扣。”

既然股份有限公司的力量这么大，那么它力量的源泉在何处？陈志武教授说：“现代公司可以理解为，不同的利益主体依照契约关系，根据经济利益最大化的目标所自愿组成的金融共同体，或说是众多契约关系的集合体，是基于非人格化法律的人造组织体。现代公司最为重要的特征在于其显性契约关系，以及由此衍生出来的法人治理结构。公司法人从自然人的属性中独立出来，形成了与自然人平等的独立人格，独立人格又呼唤出有限责任，其能力和生命力可以远超任何自然人。”

公司作为独立的法人在其运作的过程中有几个重要的管理角色需要理解，包括发起人与股东、董事、公司秘书以及审计师。其中，董事、高级管理层、公司秘书属于由公司章程授权的对股东和公司负责的公司“官员”（在英文中称为“officers of the company”）。

一般情况下，公司发起人同时也是公司股东。但发起人与股东事实上是两个互相关联但又有所区别的概念。英国《股份公司法》将公司的发起人定义为发起设立公司的人。发起人对公司的注册与设立做了许多基础工作，并较其他股东对于公司经营的范围和设立的目的更加了解。发起人会谨慎地为公司选择和确定名称、制定公司章程、为设立公司筹集必要的资金等。发起人在公司设立后缴纳股本金，就成为一名普通的股东。

股东是公司的出资人和所有者，享有公司收益的分配权。公司最重要的权力机构是股东大会。股东大会至少每年召开一次，称为股东周年大会。股东们在会上讨论和处理公司治理的大事，比如决定企业战略发展目标和重大投资、任命董事、审阅公司管理层提交的年度财务报告、任命外部审计师等。

对“董事”这一概念做出明确定义是一件很难的事。各个国家的法律通常利用叙述的方式来说明这一特定职能人员所应发挥的功能和作用，以及需要承担和履行的责任与义务。

一般来说，董事是接受公司股东委托来从事公司经营管理事务的特定人士。董事的权力来源于股东任命，公司章程虽然保障了董事代表股东经营治理公司的权力，但各国公司法还是会以各种法律形式强化股东在公司中的所有者地位，凸显公司股东与董事之间的委托与受托的权力安排。具体表现在一些涉及公司重大事项的决策上，比如章程修改、公司类型变更（如从私人企业变更为公众公司）、股权购买安排、审计师聘任等，董事会的决议必须经过股东大会审议及表决同意才能生效。

董事会类似于公司的议事机构，对公司的战略方向、经营管理、重大交易决策等事务发挥着指导和决策作用，这个时候的董事相当于议事机构中的“议员”。董事会及其董事是公司治理的核心。

按权责性质划分，董事可以分为两类：一类是执行董事，另一类是非执行董事。执行董事是被公司股东雇用、需要承担管理职责的董事，他们与公司签订了服务合同，承诺将管理公司作为自己的工作；非执行董事则不需要承担管理公司的工作，但他们负有为执行董事提供支持并监督执行董事及管理层履职的责任。

公司秘书是与公司这个法人相关的一位重要官员。公司秘书可以是专业人员（即没有管理职位），也可以成为高级管理层的一员，他们的主要职责是保障董事会的议事程序合规合法以及所做出的决议得到遵守与执行，他们有权向董事提出建议并对董事会负责。中国的《公司法》则将这个职务更加直接地命名为董事会秘书。

公司秘书要负责支持和协助董事，以确保其在履职过程中以公司利益为重，并且要在董事进行决策的过程中提示其关注与利益相关者的关系，履行对公司股东的信义义务。当董事会最终做出经营决策，公司秘书有责任就董事会决议向管理层进行详细的说明与传达，以确保决议被落实。

英国《股份公司法》要求所有上市公司都必须配备公司秘书，并对任职要求设定了较高的门槛。在英国《股份公司法》的影响下，中国香港要求上市公司必须配备公司秘书。公司秘书可以由董事会秘书兼任，并需持有“特许公司秘书”的资格。如果没有合适的具备特许公司秘书资格的人士，公司也可以聘用具备律师或注册会计师资格的专业人士担任公司秘书，理解和满足公司基本合规功能的要求。

公司股东委托董事会聘请审计师为公司会计报表出具审计报告，审计师对股东负责。从公司治理角度来看，审计师是股东的代表，代表股东审计董事和管理层编制的财务报表，在公司治理的安排中具有重要地位。

审计师必须在任职期间对公司年度财务报表进行审计并出具审计报告，之

后提交给股东大会。审计师享有参加股东大会的权利，听取股东讨论和批准财务报告的意见。当公司股东或者董事召开会议时，股东或者董事可以邀请审计师参会并在会上发表意见，但审计师不能参与企业管理和决策。

审计师向股东提交审计报告展现了其在公司治理中扮演的角色和发挥影响力的实质。因此，董事、公司秘书和管理层必须尊重股东聘请的审计师。

董事的“信义”义务

基于现代公司所有权与管理权分离的安排，董事与股东之间存在一种脱胎于信托关系的信义关系，股东信任董事并将企业托付给董事，董事对股东负有信义义务（fiduciary duty），包括谨慎尽职义务（duty of care）和对公司的忠诚义务（duty of loyalty）。董事应当谨慎履职并保持对全体股东的忠诚，以公司利益为重，即忠于公司，不与公司发生任何形式的利益冲突。

信义义务存在的前提条件是存在信义关系，这种关系是从传统的涉及委托人、受信人和受益人三方的信托关系中衍生而来的。所以，在此有必要解释什么是信托。

信托实际上是一类金融交易，委托方将自己特定的财产交予受托人管理，受托人为委托人及委托人指定的受益人的最大利益和最终利益服务。在交易设计中，信托关系涉及财产使用权的实际转移。信义关系套用的概念是将信托关系中委托人和受益人对受托人诚信与谨慎履职的“信任”关系提取出来，在公司治理安排中，用它表述股东对于董事的“信任”关系要求，虽然不涉及股东财产所有权向董事的实际转移，但这也是一种实实在在的托付。

在信义关系中，股东既是“委托人”，又是“受益人”，董事是股东的“受信人”。信义关系并不必然要求财产的实际转移，其定义涵盖的范围比信托关系更为广泛。在中文翻译中，信义关系用“受信人”的表述替代“受托人”（trustee），也显得更加准确。

信托关系通常由信托合同来约束，但信义义务更多的是表现在专业道德层面的要求。它无法像甲方/乙方那样划分明晰的界限，需要依靠董事的专业判断。“谨慎尽职义务”（即《中华人民共和国侵权责任法》里的注意义务）要求每一名董事诚实且勤勉地履行职责。在管理公司事务时，董事应当展现出一个普通谨慎的社会人在身处与董事职务相类似的地位或环境时所应具备的行为标准。董事应当对不利于公司发展或有损于公司价值创造的状况保持敏感并及时应对。董事还应当向公司股东做好涉及重大交易的信息披露与解释工作。值得强调的是，“谨慎尽职义务”不是董事主观上保

持职业谨慎和风险敏感就能做到的，它背后暗含了对董事才智的要求，董事必须掌握与其职务相匹配的知识、能力与经验，并在服务公司的过程中运用好这些知识、能力与经验。

“对公司的忠诚义务”要求每一名董事都心怀善意地行使职权，以公司利益为重，绝不能利用职务便利牟取私利。当董事自身利益与公司利益发生冲突时，董事必须以公司利益为重。董事必须了解，他们做出的每一项交易决策，股东都假定其出于善意且符合公司利益，而且股东和他们任命的审计师对于这笔交易的具体信息享有充分知晓的权利。如果公司股东对董事的某笔交易产生质疑，董事就必须提供与这笔交易相关的证据，以证明这项交易在程序上的公正性和在价格上的公允性。公司发生的任何涉及董事利益的交易如被界定为关联交易，就必须披露。

审计师的地位

审计师与董事工作的最终结果都是要保护企业的资产，帮助企业增加价值，这是审计师、董事与股东利益一致性的具体体现。尽管审计师是股东大会为公司外聘的专业人士，不是公司的“官员”，但他们也必须像公司的董事一样履行“谨慎尽职”和“对公司忠诚”的信义义务。

审计师应当运用专业知识和审慎判断对股东履行“谨慎尽职义务”。公司的董事接受股东委托，与管理层一起对公司内部控制的建设与维护负责，对公司会计报表的准确性、合规性和及时性负责。审计师接受股东委托对董事开展的这些工作进行核查。审计师的“谨慎尽职义务”体现在能够及时发现管理层失职或会计报表错报，并谨慎、客观和坦诚地告知股东公司所面临的风险，帮助企业纠正偏离资产保护和价值增长目标的行为。

审计师对股东负责，履行对公司的“忠诚义务”，这要求审计师坚持独立性，保持与董事、管理层的距离，做好对董事和管理层的独立审计工作，并与股东或其代表人保持密切沟通。审计师对管理层的监督价值源于其独立与公正的立场。审计师在执行审计工作的过程中，不可避免地要受到管理层的影响。在这种情况下，审计师越坚持独立性原则，就越能抵御管理层影响，实现对股东价值的保护。审计师应当与董事会（股东在公司的代表人）积极沟通，忠诚于公司的整体利益。另外，审计师会经常接触公司的内部商业机密，因此，除了要对公司信息做好保密工作外，他们绝对不能利用内幕消息进行任何形式的牟利活动。

审计师和董事接受股东委托，得到股东的信任，均属于信义关系中的受信人。审计师的工作界于股东和董事会之间，所以，审计师在公司治理中的地位是：审计师是公司治理的践行者。不同于律师，审计师参与公司治理，是公司治理的组成部分，而律师只是公司的顾问或董事会的顾问或股

东的顾问，他们在公司治理架构中没有自己独立的地位。当有客户对审计师态度不友好时，我们要问：你也是这样对待公司的股东和董事吗？尊重审计师、支持审计师的工作，是现代商业社会诚信文化建设的一部分，也是企业公司治理文化的重要部分。

图2.1提供了一个简单的公司治理架构图解。在本书中，有关公司治理层和管理层的主要概念包括：股东大会、外部审计师和董事会组成公司治理层，执行董事、董事会秘书和高级管理层构成公司管理层。

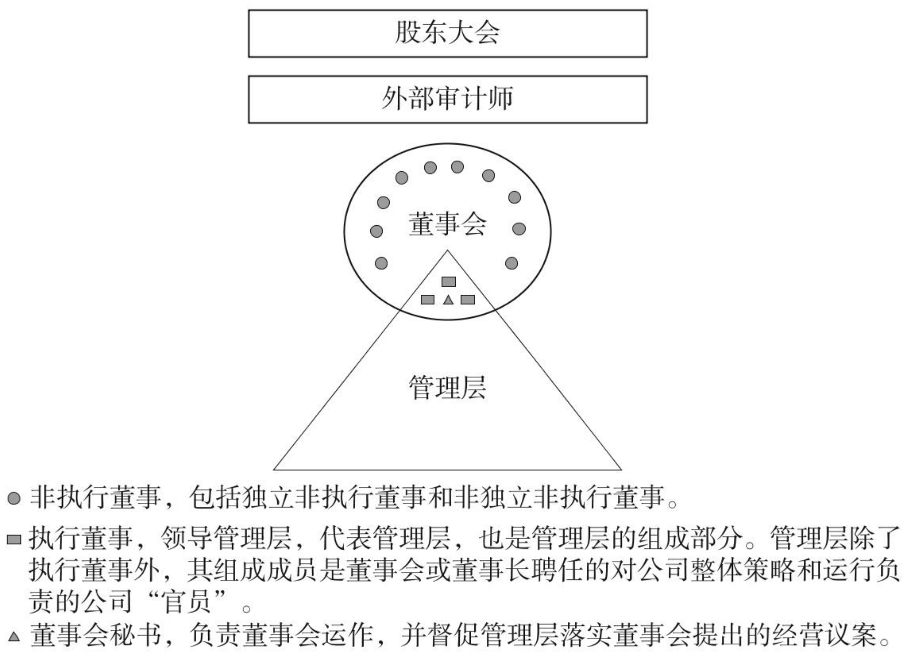


图2.1 公司治理架构图解

审计师的权利和义务

1844年英国颁布了《股份公司法》，创立了股份公司这一新的法人组织形式。1900年和1907年，英国议会对《股份公司法》进行了两次重大修订，这两次修订对审计师的职责和法律地位的定义与理解产生了重大影响。当时的英国会计师专业团体专门聘请了资深律师团针对《股份公司法》中有关影响审计师职责的条款进行解读，出具律师团法律意见书，帮助他们正确理解审计师的法律地位、权利和义务。这两次《股份公司法》修订以及律师团的法律意见书，为全世界的注册会计师的职责界定奠定了

基础，为注册会计师行业的发展提供了法律基础。

英国1900年修订的《股份公司法》规定：审计师在任何时间都有权接触和获取公司的账本、账目、会计凭证，有权要求公司的董事、管理层提供审计师认为其行使审计职责所必需的信息和解释说明。公司账本不仅包括会计账本，还包括公司的所有记录，如各种会议纪要、信函往来记录等。

律师团认为，公司董事如果在对审计师提供材料上有所保留，或拒绝提供审计师执行审计工作需要的解释，那这样的董事是不称职的。

上面这段论述看上去偏袒审计师，但是在执行审计工作中，要么由公司董事和管理层，要么由审计师来决定审计需要的材料。“如果由被审计对象来决定什么是可以让审计师看的材料，什么是不可以让审计师看的材料，这不是天大的荒唐吗？”这是100多年前律师团质询的原话。

在没有审计准则和会计准则的年代，审计师的责任主要在于他拿到了他需要的审计证据，他表述的审计意见是，会计报表根据审计师得到的信息和解释及公司的账目记录，真实反映了公司的情况。这一意见侧重的是审计师看到了要看的东西，而且依据他看到的材料，得出了他的专业判断。

这是100多年前的审计意见书的工作依据，也是今天审计报告的根本。

当然要强调的是，尽管审计师有权获得全部的公司账目、凭证，但审计师不需要全部对其执行审计程序。通常，审计师有权利，或者说审以确定，则审计师不能受任何人（特别是被审计人士）的干扰和影响。例如，被审计人士不得做出有关审计报告中将包含（或者不得包含）什么样的内容或这些内容应如何列报的指示。审计师在执行审计工作和出具审计报告时，必须保持和维护完全独立的专业态度。

1900年修订的《股份公司法》还要求，按照该公司法注册的公司必须在一年一度的股东大会上，呈报由两名董事签署的资产负债表（注意：当时还没有对公司设定呈报利润表的要求），并向公司注册处报送经审计的资产负债表。这很清楚地表明，董事要对企业的会计报表负责，董事会是保障会计信息真实的首要防线。同时，该公司法要求公司在股东大会上提供与该资产负债表相应的审计报告；如果公司提供没有经过审计的资产负债表，则会被处以罚款。

1900年修订的《股份公司法》要求审计师对在股东大会上呈报的每一份资产负债表向股东出具审计报告，且该报告应说明审计师是否获得了他要求公司提供的所有信息和解释说明，以及资产负债表是否妥善编制并真实准确地呈现了公司业务的状况。

律师团对1900年修订的《股份公司法》中有关审计师出具审计报告这一要求的执行提出了下列解释：

（1）继1900年英国议会对《股份公司法》完成修订后，1907年，英国议会再次对《股份公司法》进行修订。1907年的修订对审计师的职责和法律地位的影响，主要体现在审计报告上。审计师没有责任采取措施以确保其意见为股东所知晓，但《股份公司法》要求在股东大会上呈报的资产负债表必须附上审计报告或者添加附注对审计报告进行说明。审计师是公司“官员”，而不是股东的个人代理。审计师以公司整体利益为重，不对单个股东负责。所以，审计师没有责任向全体股东分发审计报告，这一责任由公司及公司秘书承担。

（2）审计报告必须明确标示其审计工作所针对的是哪一张资产负债表，杜绝任何争议。审计师没有责任确保资产负债表附上审计报告或者在附注中对审计工作进行说明，但是审计师应采取有效措施以防止资产负债表被无意或恶意调换。审计师不负责向股东个人提供资产负债表、审计报告或相关信息，但是审计师有权在开始审计前，与公司管理层明确其要审计的资产负债表与将呈报给股东大会的资产负债表是同一报表。

（3）《股份公司法》要求在更换审计师时必须提前并在合理的时间内发出通知，公司不能随意更换审计师。这一规定对审计师的任期进行了初步规范，以保障审计师在执行审计任务时具有独立发表专业意见的安全感。

（4）审计师的职责不仅限于对比报表和账簿的数字。如果审计师没有执行必要的查证程序，没有做出努力以确保公司的账簿记录真实地反映公司的财务状况，则审计师未能履行其职责。审计师必须履行合理的尽职义务（reasonable care），以确保公司的资产负债表能够呈现公司的真实财务状况。这是《股份公司法》第一次对审计师要承担合理的尽职义务进行规范。

审计报告最初是直接写在资产负债表上的一句话，即“这张报表已经我审计”，然后，由注册会计师签字。针对1907年的《股份公司法》修订案，律师团提出了注册会计师应该出具三段式的审计报告的建议：

一、我们审计了所附××年××月××日的资产负债表。

二、我们获得了完成审计工作所需要的全部信息和解释。

三、我们的审计意见是，这张资产负债表真实且准确地反映了公司的财务状况。

这种三段式的审计报告格式一直延续到今天。由于注册会计师无法全面定义“真实”“准确”（true and correct）在会计和法律责任上的概念，因此今天的审计报告改为“公允”地反映了公司的财务状况。

第六章 注册会计师行业面临的挑战

在中国做审计，压力来自多方面，有专业难度上的，有投资回报上的，也包括客户对审计师工作的不理解和多头监管等方面。

专业风险高，职业满意度低

在中国执行审计工作面临着前所未有的专业风险，审计执业环境充满挑战。在会计师事务所的所有开支中，排在员工薪酬、办公室租金后面的一项重大支出便是针对专业责任风险的保险费。在会计师事务所，无论客户支付的审计费用有多高，一旦与投资者或客户有争议，陷入法律纠纷，再高的审计费用也覆盖不了会计师事务所需要支付的诉讼费用和要承担的声誉损失。所以，会计师事务所一定要认真对待每个审计环节，保障审计质量，否则一个审计环节的失败就可能会给会计师事务所带来严重的经济成本和声誉损失。

下面的例子是一家会计师事务所遭遇的真实故事，它与获取银行存款询证函这一基础的审计程序相关。银行询证函是指会计师事务所在执行审计过程中，向银行独立发出的用以验证被审计企业的银行存款、贷款余额，或其他必须在会计报表中反映的或有负债事项及银行关系是否真实、完整的询证性书面文件。在现代经济信用体系中，银行有义务向审计师证明其与被审计单位的信用关系。

故事中的这家会计师事务所在审查一家拟上市公司的财务报表时，需要向国内某大型银行查询该公司的存款余额。客户告诉审计师会陪同他们到开户银行营业厅获取银行存款明细，并由银行在存款明细账目上加盖该银行的公章予以确认——函证工作安排似乎进展得很顺利。

审计师在客户的陪同下顺利到达这家银行的营业大厅，银行工作人员拿着打印的存款余额明细称，盖公章要到楼上领导的办公室办理。随即银行工作人员便带着客户和审计人员乘电梯到达营业大厅上的办公楼层的一间办公室，那里有好几名银行职员，其中一位经理模样的人接过审计师手中的询证函，核对了电脑打印的存款余额明细，盖上了这家银行营业厅的公章。至此，一道审计程序执行完毕。

后来，当这家拟上市公司的假账舞弊行为被发现时，审计师才知道，这家拟上市的公司在开户银行营业大厅的楼上租用了一间办公室，专门请人来扮演银行职员，并制造了假的公章来蒙骗审计师，甚至还用印有开户银行标志的一次性纸杯来泡茶款待审计师，情节就像演电影一样。而审计师又

怎能察觉这是一场精心设计的骗局呢？审计师的主要工作是验证公司会计报表是否按照会计准则的要求进行编制和呈报，而不是侦查舞弊案件。

中国企业无论在产权关系、业务规模、组织架构、交易方式，还是经营业务活动的价值链条上，都显得十分繁杂，影响会计信息质量的负面因素很多，审计师需要审查大量的财务证据和经济事实，解决复杂的会计难题，适应中国的国情。在审计过程中，审计师的一个专业判断失误，或在原则问题上不坚持正确的专业态度，就可能导致审计失败。因此，会计师事务所在国内从事审计业务面临较大的专业风险，而这种专业风险和责任的严重性并不被外人所理解。

当一名审计师的行为在法律程序检验中存在争议时，对审计师法律责任的界定以及对审计师在某一特定争议事项中所需具备的技能和应尽义务的期望，已经大大超出了审计职业能力的范畴，对审计师执行或者未执行审计步骤的过失（哪怕当时情形下的判断是合理的）的容忍度是零。如果审计师未能执行某个虽然非常规但是事后比较容易推定的合理的步骤或程序，这种行为缺失并不能因为所有或大多数的审计师都会这样做而免于被定性为“专业过失”。关于审计程序的“马后炮”的议论和推断使得审计师无法为自己辩解。

一旦审计师遇到对其程序有法律争议时，往往处于弱势地位，没有人会看到审计师工作已经取得的99%的成绩，而会揪住他1%的失分不放，批评指责审计师没有尽到责任。另外，在日常工作中，管理层也不能表扬审计师的工作，如果被审计企业的管理层表扬了审计师的工作，则人们会认为审计师和管理层走得太近，审计师没有把握好“独立性”的原则。因此，审计师在审计工作中已经取得的成绩也不被利益相关者知晓，执业注册会计师变成了一个职业满意度非常低的工作。

《国民经济和社会发展“十三五”规划纲要》指出，到2020年，中国的国内生产总值（GDP）要比2010年翻一番。与2010年相比，2020年中国将有超过50万亿元人民币的GDP增量需要执业注册会计师来服务。据有关部门在2010年的测算，到2020年，中国的执业注册会计师人数至少要达到15万人，才能基本满足中国经济发展转型升级和提升经济体质量的需求。但在2018年12月31日，中国的执业注册会计师人数只有106798人，与上述预测相比，大约存在5万人的缺口。而2010—2018年，中国的执业注册会计师总共仅增加了14096人，平均每年只增加2349人。这种执业注册会计师人数的增长速度和增量与我国的经济增长速度和增量是不相匹配的。

注册会计师在我国的执业环境欠佳，这是有目共睹的，但事实上也非注册会计师单独遭遇。专业服务行业，如律师、医生也会遭遇如此境况。这是现状，我们对此也不必过于悲观。随着我国市场化改革的深入，社会诚信

环境不断优化，政府职能定位厘清，国民素质提高，行业从业者的自身维权意识增强，注册会计师的执业环境定会得到改善，注册会计师在社会上一定会得到应有的尊重。

对会计责任和审计责任的界定认识不足

分析什么是会计责任、什么是审计责任，可以从阅读审计报告入手。

审计师的辛苦工作最终凝聚在一份仅几百字的审计报告中。审计报告一般都采用“三段论”叙述审计师的意见，包括管理层对财务报表的责任、注册会计师的责任、审计意见。

审计业务（audit）是鉴证业务（assurance）的一种。对财务报表的审计在英文中用“audit”这个词，“assurance”则用来指称审计历史财务报表之外的工作，如审阅财务预测数据或审计内部控制制度。但无论是中文的“审计”和“鉴证”，还是英文的“audit”和“assurance”，其表达的都是这类工作会涉及第三方关系的事实，即一个做、一个查，为的是第三方信任，但其根本的信任基础是做账的人和管内控的人。

从对历史财务报表审计的角度出发，可以说审计报告是附加的，是对会计报表的信心度的背书。这个论断的前提是会计报表编制是有“责任人”的。或者直白地说，鉴证业务是为了证明鉴证对象（财务信息或内部控制制度）的可信任程度而开展的。

会计责任是财务报表的提供者准备被审计财务信息的责任，审计责任是审计师通过执行审计准则的要求开展工作并提供一份公开、公平、公正的审计报告的责任。具体地说，会计责任是企业管理层按照适用的会计准则的规定编制财务报表，并且设计、执行和维护必要的内部控制，以使财务报表不存在舞弊或错误而导致重大错报，且实现公允反映。审计责任是审计师按照适用的审计准则的要求执行审计工作，并给出适当的审计意见。

然而，在实务中，“会计责任”和“审计责任”经常容易被混淆，原因是多方面的。

会计工作和审计工作具有天然的关联性。财务会计人员和审计师都是以会计信息作为其工作对象的，二者的一个基本目标都是为会计信息的使用者提供有价值的可信任的财务报表，这使得一些不了解注册会计师行业的财务信息使用者，会将那些产生不能满足他们的使用要求或者不真实的会计信息的责任全部归咎于审计师。而对于会计报表的责任人，他们也会顺水推舟，把其应该负责的会计工作推给审计师，至少可以由审计师来承担他们的一部分工作量。

图6.1为会计信息价值链，从图中可以看出，会计报表的第一责任人是公司的管理层。管理层是会计信息质量的第一道防线。管理层始终保持诚信，并在公司内部建设诚信文化，建立并遵循企业的内部控制制度，是保障和提升会计信息质量的重要前提。管理层对于会计信息质量的态度直接影响公司所处的会计环境，并且直接或间接影响会计主体的行为，进而决定公司对于会计信息真实性的甄别。

公司治理层是会计信息质量的第二道防线。公司治理的主要实现形式是发挥董事会、董事会下设专门委员会和监事会的监督作用，他们受全体股东的委托在企业中行使各自不同的治理和监督权利。公司治理层对于管理层编制会计报表的过程及结果负有监督责任。

股权分散的程度对于企业治理层监督管理层的效果会产生一定的影响。在股权高度集中的企业，由于资本主要来自少数几个大股东，因而公司治理层对会计信息质量进行监督的态度较为积极，在管控和纠正管理层干预会计信息的呈报上，他们敢于维护股东自身的利益。当股权高度分散时，每一位出资人股份占比都很小，无法控制或者影响管理层的行为。有的股东也不愿在监督管理层的行为上花精力，而是等着其他股东去做，以获得“搭便车”的好处。在这样的情况下，公司管理层往往能够反向控制公司治理层，因而使得治理层对于会计质量的防线作用变得十分薄弱。这个时候，独立董事和董事会的专门委员会的作用就十分重要了。

	会计信息准备		会计信息查核	使用会计信息优化公司治理	使用会计信息优化监管/投资决策
	公司管理层	公司治理层	注册会计师	公司股东	外部使用人
职责范围	对企业会计信息进行收集、记录、汇总、处理及报告	履行对公司股东的代理义务，保证公司会计管理部门在诚信的环境下开展工作，对会计信息的真实性和准确性负责	接受股东大会委托，保持独立和超然立场，对被审计单位的会计信息开展审计，检验会计信息的真实性和准确性，对发现的会计错报提出修正意见，就可能发生的重大风险事项与董事会及时沟通	使用经注册会计师审计的会计信息，调整公司预算等重大管理政策，做出投资决策	使用公司公开报出的经注册会计师审计的会计报表信息，辅助政府监管工作和优化投资者的投资决策
关键问题	相关工作是否始终在诚信的环境下进行，过程中是否存在监督和控制	管理层是否始终保持诚信并倡导在公司建设诚信的文化环境；管理层是否遵循内部控制制度，且不存在凌驾于控制制度之上的情况	是否选择聘请有声望的会计师事务所担任外部审计师，注册会计师是否勤勉尽责	是否充分发挥注册会计师监督管理层履职的作用；是否做好管理层激励工作，降低管理层自利行为发生的可能性	监管机构是否做出制度安排，对公司会计信息质量进行检查；市场投资者是否利用法律捍卫投资者权益；保护投资者权益的法律法规是否健全并得到有效执行
	会计责任		审计责任	投资风险责任	

图6.1 会计信息价值链

注册会计师审计是会计信息质量的第三道防线，是会计信息价值链条上最为重要的一环。这一地位是由注册会计师超然独立的身份所赋予的。注册会计师的工作是对公司管理层编制的会计报表及其背后的会计信息的真实性进行查核。只有当注册会计师按照执业审计准则的要求完成所有审计工作并尽到勤勉尽责的义务之后，才可以在审计报告上签字。在审计报告上签字意味着注册会计师对被审计单位会计信息的公信力向会计信息的使用者——公司股东提供合理保证，并为此承担相应的专业责任。在这个角度上，注册会计师的审计报告是对全体股东负责的，用来证明会计报表真实公允而编制的法律文件。

美国证交会前任首席会计师林恩·E.特纳（Lynn E.Turner）就曾指出：“大型上市公司的股东是不会同意聘请二流的会计师事务所来为他们做审计的。”其中的原因不言自明，对会计信息使用者而言，由哪家机构来对会计信息的质量把关，是一个他们不得不关心的问题。

我国引入市场化的注册会计师行业只有20多年的时间，经济活动中的参与者对注册会计师行业的理解需要一个循序渐进的过程，他们需要时间才能逐渐认识到审计师必须严格遵守审计准则的独立性要求，即审计师不能自

己帮助被审计企业编制财务信息，然后进行自我审计、自我评价。

应该如何定义被审计企业（客户）与审计师的关系？在审计服务中，审计师是乙方，作为甲方的客户有时候并不理解乙方，它会把许多本应由自身完成的会计工作转嫁给审计师。这时审计师必须要花时间和耐心向客户解释什么是会计责任、什么是审计责任。很多时候，只要审计师开始对客户查账，就会有意无意地介入客户财务信息和会计报表的汇总和编制工作中，人们对会计责任和审计责任产生混淆也可以理解。

会计工作越来越复杂、技术难度加大，这是无可争辩的事实。而我国熟悉现代经济体系下企业的业务运作和相关会计准则的财务会计人才非常短缺。比如，现代会计准则体系中公允价值计量模式的应用，甚至现代金融学有关风险管理中的前沿知识也被广泛地应用到会计处理上，这对财务会计人员提出了更高的专业要求。在现实的工作中，被审计企业期待审计师能够多出主意、多给责任方建议，尤其是在高度复杂的业务领域帮助企业完善财务信息的质量，但责任方又不习惯于向第三方提出咨询服务的请求，因此，会计责任和审计责任就比较难以区分。例如，针对会计技术问题提供咨询服务在复杂和先进的经济体中是会计师事务所的重要收入来源，但在中国，目前还仅仅处于起步阶段。

在中国，要把会计责任和审计责任区分开确实是不容易的。在20世纪90年代，中国的部分国有企业改革上市，引入外部审计服务。当时，中国的会计制度才刚刚开始引入“资产负债表”取代“资金平衡表”，以及“利润表”取代“资金分配表”的做法。这种做法要求国有企业把银行贷款和国家拨款分别计入“负债”方和“权益”方，把计入“企业改造基金”的费用重新调整计入“利润表”。那时，很多中国企业的财会专业人员还没有听说过合并会计报表，对联营公司和子公司的区别也没有认识；企业客户把自己的账表交给会计师事务所来做是很正常的一件事，而审计师和自己的客户谈会计责任和审计责任的区别是不切实际的。

但在今天，中国企业的财会专业人员在会计知识的学习曲线上爬坡很快，加速成长。政府对会计人才进行投资的成效日益明显。财政部、证监会和国资委的会计专家的技术水平非常高，国有企业财会专业人员的技术能力也在全面提高。因此，现在强调在实务中，而不是理论上，厘清会计责任和审计责任已是当务之急。中国企业，特别是上市公司，完全应该也有能力履行和承担会计责任。

多头监管和多重监管

注册会计师行业是提供增加财务报表信心的公共品的服务行业，对其进行适当监管是必要的。应当支持对行业进行监管，以促进审计公共品质量的

提高，推动社会诚信的建立。为了加深对注册会计师行业的认识，我们绘制了中国注册会计师行业生态图，见图6.2。

首先，会计工作是国家治理基础工作的重要组成部分。财政部是会计行业的主管部委，指导会计行业的发展，这是我国注册会计师行业生态图的最重要的主线。财政部会计司和各省市级财政局会计处掌握行政审批权，财政部会计司负责会计准则的制定，以及推动我国会计准则与国际会计准则的实质趋同，并为建设现代注册会计师行业制定行业发展政策和规划。

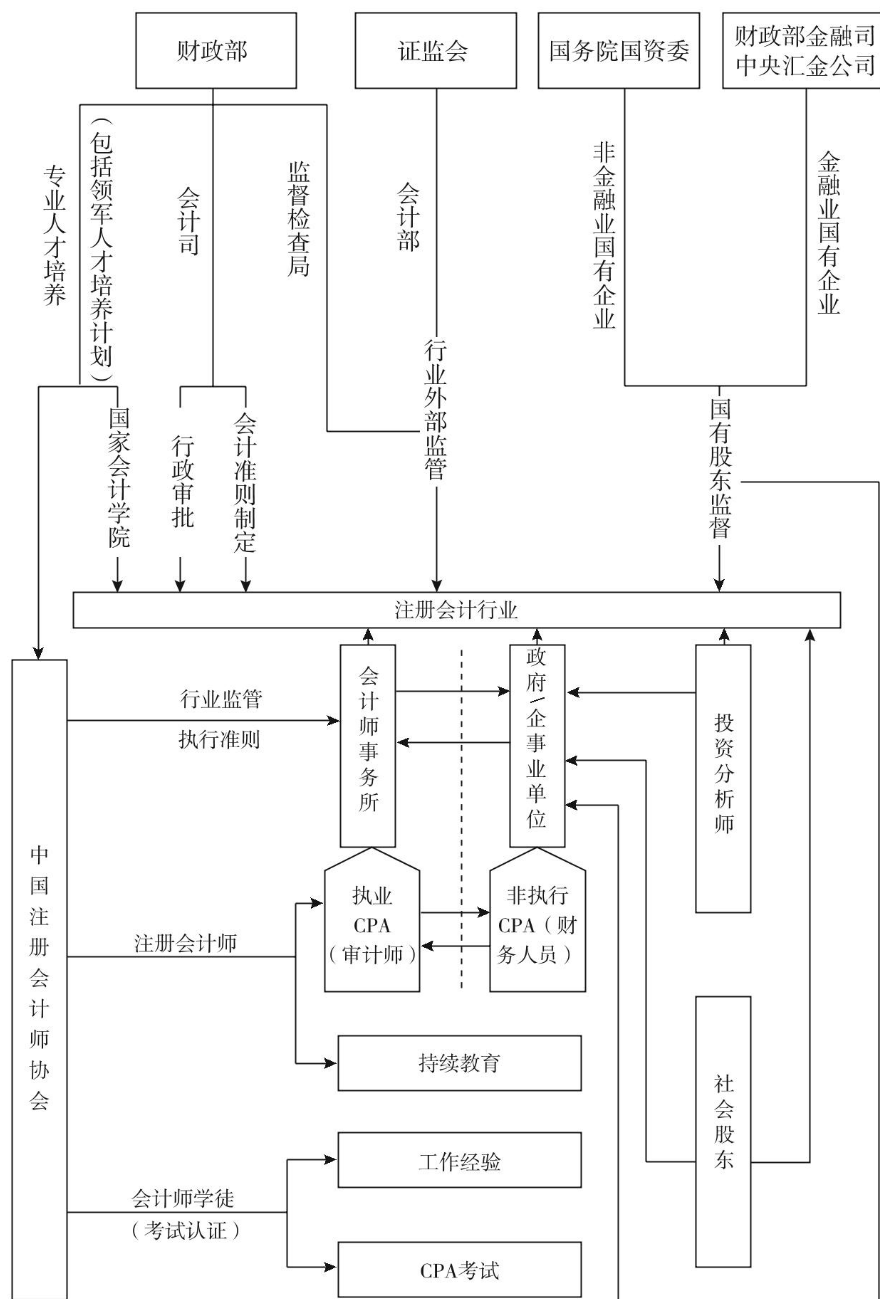


图6.2 中国注册会计师行业生态

注册会计师是具有共同知识、技能以及职业操守的一群专业人士，是行业主体。因此，通过识别注册会计师专业人士的来源（如会计师学徒），划分工作性质（如执业和非执业）和行业分布（如会计师事务所、政府/企事业单位等），列示注册会计师行业的人才培养路径和从业者分布，是图6.2展示的第二条主线。我国政府十分重视注册会计师人才的培养，除了中国注册会计师协会负责考试制度管理，设计学业课程培养符合资格的注册会计师外，在北京、上海和厦门还专门设立了3所国家会计学院，为注册会计师人才的后续培养提供先进的师资和物料条件。这与财政部会计司和中国注册会计师协会共同推动的领军人才培养计划共同构成人才培养的主线。

财政部监督检查局、证监会会计部是执行行业外部监督的政府机关，对注册会计师行业进行监管，再加上中国注册会计师协会开展的行业监管，构成图6.2中围绕行业监督的第三条主线。我们还需要深刻认识中国特有的一个会计环境情况，即国有股东监督机构对注册会计师行业影响重大。这是第四条推进和影响中国注册会计师行业发展的主线。但与国际经验相比，促进注册会计师行业发展的另一股力量——投资分析师和社会股东的作用有待加强。

如上所述，在中国，对注册会计师行业进行监管主要分为3个部分，即行业自律、行业外部监管和股东监督。

长期以来，中国的会计师事务所面临着多头监管和多重监管的负担。多头监管主要指不同监管部门对同一个监管对象进行监管，多重监管主要指同一个监管部门下属的不同层级的监管单位对同一监管对象的相同内容进行监管。多头监管表现在会计师事务所需要接受来自多个政府部门和行业协会的监管，比如财政部、证监会、中国注册会计师协会等对会计师事务所进行直接监管。它们依据相关法律法规，可以开展对注册会计师及会计师事务所的定期例行检查和不定期的抽查等。多重监管表现在会计师事务所经营的分所还需要接受来自各地方财政部门、地方证监局和地方注协等地区监管部门的监督检查，面对多层级的监管。虽然各部门实施监管时所站角度和监管内容有差异，但监管的重点基本一致，均是对会计师事务所的质量控制体系和审计业务质量进行监管，这就必然会导致重复监管，造成对会计师事务所的业务干扰。

在中国，注册会计师的执业环境还有一点比较特殊——会计师事务所还需要面对股东监督。中国是国有企业占主导的经济体，代表国有企业出资人的国务院国有资产监督管理委员会通过行使出资人的权利，加强对国有企业公司治理的监督，促进会计报表信息质量的提升，这是中国经济制度的优势。国资委和对国有金融机构履行出资人职责的财政部金融司以及中央汇金公司，有权利对会计师事务所的聘用和聘用任期行使决策权，因为审

计师是向股东负责的。

但会计师事务所究竟应该由谁来监管呢？从已出台的法律条文来看，财政部、证监会和中注协等单位依法均可对会计师事务所进行监管。《注册会计师法》第五条明确规定：国务院财政部门和省、自治区、直辖市人民政府财政部门，依法对注册会计师、会计师事务所和注册会计师协会进行监督、指导。《注册会计师法》第三十七条规定：注册会计师协会应当对注册会计师的任职资格和执业情况进行年度检查。《证券法》第一百七十九条第（三）款规定：国务院证券监督管理机构依法对证券发行人、上市公司、证券公司、证券投资基金管理公司、证券服务机构、证券交易所、证券登记结算机构的证券业务活动进行监督管理。这里所说的证券服务机构包括会计师事务所。

我们支持政府主管部门加强行业监管，通过加强监督检查敦促会计师事务所提高执业质量。但会计师事务所，尤其是具有证券期货业务资格的会计师事务所，每年都需要向多家外部监管机构和行业协会报送执业情况统计资料，都需要接受一家或数家行业外部监管部门和行业协会的检查或它们的下属单位的多层级的检查。多个主管部门的重复检查，不仅大大增加了会计师事务所的合规检查配合成本，而且也耗用了政府监管资源，增加了财政负担。

近年来，注册会计师行业面临的多头监管和多重监管的现状已有积极改变。财政部监督检查局、证监会和中国注册会计师协会已达成一致，3家监管机构不在同一年份对同一家会计师事务所开展检查。虽然在目前的法律框架下，会计师事务所面临多头监管不可避免，会计师事务所也应该积极配合和支持政府有关部门的检查，但我们建议和鼓励财政部、证监会和中注协等监管部门能够继续加强监管方面的合作，积极共享监管发现的信息，加强监管资源的整合，包括联合检查，减少重复监管检查工作，减轻行业负担，特别是协调减少在较短时期（如2～3年）对同一家会计师事务所进行同一目的的现场检查，包括不同层级的检查。当然，监管部门立案调查的事件除外。

关于国有股东监督，国有股东把其监督重点放在会计信息质量和审计质量上是正确的。但上市公司的股东，不论股份多少，都是平等的。国有股东监督应该尊重公司治理的机制，通过公司董事会发挥股东监督的作用。国有股东应该尊重行业监管的规则，比如，要求会计师事务所定期轮换的政策，应该由行业主管部门和监管部门制定。国有企业大股东不应当走到监管会计师事务所的前台来。我们已经看到国资委在促进中国国有企业会计信息质量提高方面做出的巨大成绩，而且国资委重视审计质量，关注和支持中国注册会计师行业的发展。从2016年开始，国资委在聘用国有企业审计师的标准设定上，不再采用其内部排名，而是利用中国注册会计师协会

提供的行业排名这一举措，表明了国资委使用更加透明的行业排名榜单支持高质量的会计师事务所服务国有企业。

另外，《审计法》第三十条规定：社会审计机构审计的单位依法属于审计机关审计监督对象的，审计机关按照国务院的规定，有权对该社会审计机构出具的相关审计报告进行核查。我们建议这种核查工作最好直接转交给行业协会及行业监管部门落实，以提高核查工作的针对性和效率。

中国是个幅员辽阔、地区差异较大、具有复杂产业结构的经济大国，需要发展高质量的注册会计师行业，集中监管资源有其必要性，而且对注册会计师行业的监管也有其专业性，因此，通过立法或修订法律设立统一的注册会计师行业监管机构或行业监管指导机构，整合监管资源的时机可能已经成熟。

单一会计年度使得审计行业工作量过度集中

公历1月1日～12月31日是中国的财政年度。中华人民共和国成立后在很长一段时期内实行计划经济体制，政府要求全国的企事业单位均采用单一的政府财政年度为其会计年度，并将这一规定写入了《会计法》。这样做是为了适应中国政府对经济规划、财税和工商登记进行统一管理的要求，为政府工作提供便利。

但是，目前我国已经成为世界第二大经济体，这不仅是指我国的经济体量越来越大，而且随着产业发展日趋多样化，生产、物流和销售模式不断创新，我国的经济结构也越来越多元化。实行单一会计年度的做法，限制了企业选择及整合运用与其财务报告相关的内外部资源的自由度。在实施单一会计年度的制度下，会计师事务所承担的审计工作过度集中于每年的1～4月，加大了审计师的工作集中度。为了在客户设定的财务报告呈报日期之前完成全部审计工作，审计师不得不连续加班，甚至白天黑夜连轴干。审计工作过于集中，在一定程度上也会影响审计执业质量，因为“慢工出细活”，时间的投入是专业质量得以保证的前提。

为了缓解审计工作过度集中给会计师事务所带来的巨大压力，建议政府可以考虑按照循序渐进的原则，为企业设置以6月30日为截止日期的第二会计年度，并可以分行业允许企业或指定企业选择采用这一会计年度。比如零售业、物流业、高校和医院，可以试点将每年7月1日～次年6月30日作为一个会计年度。

另外，在设立第二会计年度时，政府可以要求与公共利益相关的全部企业（如上市公司）在3个月内公布财务报告，4个月内提交税务报告，这与目前4个月内公布财务报告和5个月内提交税务报告的要求相比，整整缩短1

个月的时间，将有助于提高会计信息的时效性。

设置第二会计年度的意义，是让企业更加合理地分配和整合利用内部会计资源及外部监管资源。对于企业来说，它们可以有效安排年末会计工作，减少财务部门的会计结账工作与企业业务经营周期高峰的矛盾冲突。对于监管机构和外部审计师而言，如果企业能够依据各自的经营周期确定会计年度，那么监管机构和外部审计师就能实现资源的错峰调配，解决一个会计年度带来的工作量过度集中的问题。以证券监管机构为例，要审查每年1～4月集中披露的上市公司年报，压力也是非常大的。设置第二会计年度可以对上市公司年报披露起到分流作用，缓解监管压力。上述建议同样适用于税务机关的税收征管工作和会计师事务所的审计工作。

行业中也有人提出应当全面放开对企业会计年度选择的管制，让企业自由选择会计年度。我个人是反对这个观点的。

美国大部分的金融机构都是以1月1日～12月31日作为一个会计年度的。但在金融危机前，有一部分证券公司和投资银行却与众不同地选择将会计年度设定为每年12月1日～次年11月30日。它们解释称，这样做是为了更好地安排公历新一年的工作，更好地服务客户，让员工更好地过圣诞和新年假期。这些解释听上去似乎是合情合理的，但事实上，这些证券公司和投资银行特意选择11月30日为会计年度截止日期，是为了与商业银行错开公布财务报告的时间，巧妙地避开了在12月31日与商业银行同一天竞争流动性的严峻局面；它们可以在11月30日以较低的成本拆借到资金，保障账面的流动性，让资产负债表好看一点。很明显，这是一种部分金融企业利用一个不同的会计年度减少会计报表承受流动性压力的做法。2008年全球金融危机爆发后，在监管当局的要求下，这些证券公司和投资银行都将会计年度的截止日期改为12月31日。

在我国，可以循序渐进地先为企业设定以6月30日为截止日期的第二会计年度，而不提倡允许企业自由选择会计年度。会计年度保持一定的统一性也是有好处的。如果这个做法能达到预期效果，那么可以再允许企业选择3月31日或9月30日为会计年度截止日期。

有人担心，多一个会计年度会影响国家财政年度统计信息的质量。例如，国家财政年度以12月31日为截止日期，而以6月30日为截止日期的企业在12月31日这个时间点上提供的信息是半年报的信息，会不会因为不是年报的信息而使其质量下降？实际上，统计信息因为其时间性要求，通常是没有经过审计的。随着电子计算机科技的应用，企业关账的速度和质量都有大幅提高。有关部门建立了统计信息收集的电子平台，数据归集和传递更为及时，为更改企业单位的会计年度提供了技术基础。而且，会计师事务所对上市公司的半年报审阅工作也可以为企业半年报信息的质量提供一定

的保障。因此，多设一个会计年度对整体社会的信息统计质量是利大于弊的，且可以实现。

虽然会计年度的调整在观念上、技术上或将面临不少挑战，但我仍强烈建议加快实施，至少应当抓紧试点。比如，财政部、证监会可推动先在部分上市公司试点。这个问题已讨论和呼吁多年，为什么不试一试呢？

第九章 会计师事务所为什么不能为招揽业务做广告

“做广告是为了销售，否则就不是做广告。”这是美国广告大师大卫·奥格威（David Ogilvy）的观点中被引用最多的一句话。奥格威把做广告是为了追求销售增长这一商业动机直白地展现在人们面前。销售带来利润，因此广告就是为了追求销售、追求利润而存在的。但会计师事务所服务社会公共利益，它不是为了单纯追求销售、追求利润而存在的，所以会计师事务所不适合做广告。

对会计师事务所招揽业务发出广告禁令的历史

注册会计师在职业发展的早期是做广告的。18世纪的英国，注册会计师开展的业务被当成一门很平常的生意，和其他的商业活动没有什么不同。在伦敦地区创业的注册会计师会在“伦敦贸易目录”（London Trade Directory）上登记并制作商务卡片用以推广业务。商务卡片是一种比现在人们使用的个人名片稍大的卡制广告，它的功能是向客户以及潜在的客户进行业务宣传，人们可以通过卡片找到注册会计师办公室的所在地。

随着社会经济的发展和进步，注册会计师职业的公益性与社会价值越来越重要。人们认为，一家会计师事务所为了招揽业务而做广告，与注册会计师要坚守的价值观不符。因此，广告作为一种增加销售、追求利润的商业手段，在注册会计师行业内不被提倡。

美国作为现代会计职业发展领先的国家，较早提出要对注册会计师广告行为进行管制。1917年，美国注册会计师协会颁布了美国历史上第一部注册会计师职业道德守则，对注册会计师的业务招揽行为做出了初步的限制。

1919年，美国注册会计师协会规定：“如果没有得到协会道德宣传委员会的批准，任何会员（包括会计师事务所）不得分发传单或其他公开资料对其业务进行宣传。”它第一次发布了关于注册会计师的广告禁令。

1921年，美国注册会计师协会对广告禁令又做出进一步完善，严禁会员（包括会计师事务所）将其职业成就通过信函、公开出版物或者其他书面形式对外宣传。

1948年，美国注册会计师协会进一步规定：“会员不得通过传单或者广告直接或间接招揽业务，也不得通过不是基于现有私人关系的私下沟通或见面的方式招揽业务。”这条禁令非常苛刻，这意味着会计师事务所在发展

业务时不仅不准做广告，而且不能利用第三方的人际关系来拓展业务。

为了尊重同行，保持“手艺人”的本分，会计师事务所只有通过做好自己，通过客户信任的口碑效应来增加业务。但是，有的会计师事务所为了招揽生意，印制并向潜在的客户邮寄带有公司标识和具有广告性质的介绍业务知识的小册子，变相进行广告宣传活动。为了杜绝这种现象，美国注册会计师协会在1958年发表了公开声明指出：“分发印有会计师事务所名称的小册子的广告行为是不恰当的，印有会员名称用来介绍税收法规或有关内容的小册子的发放范围只能限于客户，而不得提供给客户以外的其他人士。”从这一声明中可以看到，美国注册会计师协会对注册会计师广告行为予以禁止的严厉态度。

1964年，美国注册会计师协会出台了历史上最为严厉的广告禁令——禁止所有会员进行包括广告在内的一切招揽业务的活动。会计师事务所如果开展任何涉及广告宣传和招揽业务的活动，都会被视作违反职业道德规定的行为而受到惩罚。但一部分会计师事务所认为，它们的生存发展需要靠广告来实现。于是这些会计师事务所联合起来针对广告禁令向美国的司法当局提出申诉，申诉理由是美国注册会计师协会制定的广告禁令使得审计市场业务被大型会计师事务所垄断，广告禁令很可能违反了反托拉斯法，即广告禁令很可能是一条反竞争条款。

1978年，美国联邦最高法院判定：行业协会（包括律师、注册会计师、药剂师等专业服务业）禁止其会员使用广告招揽业务的规定，违反了《宪法第一修正案》中关于保护正当商业言论自由的精神。

有鉴于此，美国注册会计师协会决定对职业道德守则进行修订，放宽对会计师事务所广告行为的约束，从绝对禁止转向有条件的限制。同一年，美国注册会计师协会将其职业道德守则中关于广告禁令的绝对性表述修订为具有前提条件的专业行为要求——“禁止会员采取虚假、误导和欺骗的方式进行广告宣传以获取客户，禁止对潜在客户（即其他会计师事务所的客户）进行直接或者间接的业务招揽。”这一修订的意思是会计师事务所不是绝对不能做广告，而是不能采用虚假、误导和欺骗的方式做广告，但会计师事务所不能去招揽其他事务所的客户，不能去拼抢他人已有的业务，挖其他事务所的“墙角”。如果是其他事务所的审计客户，那么会计师事务所就不能去游说其更换审计师。除非是客户主动地发来邀请，否则注册会计师不应对其他会计师事务所的客户进行推销并让其更换审计师。这是尊重同行的专业主义精神的体现，是同行之间应该持有的一种基本的礼貌态度。

美国注册会计师协会在制定和执行广告禁令的政策时遭遇了巨大的阻力，过程艰难。在这个过程当中，来自政府的行政力量至关重要，它起到了主

心骨的作用。美国注册会计师协会是一个民间自律组织，它没有行政或者法律赋予的强制执行力，因此，在注册会计师行业高度竞争的美国，靠行业自律组织推行广告禁令并不容易。美国注册会计师协会在制定广告禁令的初期并没有得到其大部分会员的认同。在1921年召开的一场针对广告禁令修订案的内部表决会议上，美国注册会计师协会的会员和协会领导之间产生了严重的意见分歧。美国财政部在得知具体情况后，对这条禁令的表决采取了行政干预。当时，美国税务局助理顾问佛瑞德·R.安杰文直截了当地对美国注册会计师协会的代表表示："如果协会不能采取措施，那财政部就亲自来制定规则。"更重要的是，在修订案的表决当日，安杰文还亲临投票现场压阵，最终使得广告禁令以150票对68票高票通过。这一做法制止了当时美国审计市场上会计师事务所之间展开的不顾审计质量的低价竞争的乱象，促进了美国注册会计师专业服务市场上竞争对手互相尊重的专业主义文化的建设。

美国财政部对审计市场乱象做出的这次整顿，取得了较好的成果，它促使会计师事务所凭质量和能力竞争，把资源投入自身服务客户的专业能力建设上。广告有助于消费者了解产品和服务，帮助企业扩大知名度，但这是有成本的，因为羊毛出在羊身上。美国注册会计师协会的看法是，注册会计师应当保持与注册会计师职业相关的公众利益精神，努力提供令客户满意甚至超越客户期待的专业服务。美国注册会计师协会认为，专业服务的行动语言就是最好的广告。

会计师事务所进行业务招揽需要注意的事项

广告禁令是注册会计师职业道德准则的重要组成部分，它是一项重要的职业纪律，是注册会计师职业健康发展的保障。与律师服务和咨询等私人产品的性质不同，审计是提供公信力的产品，做广告这种明显带有鼓噪自己专业能力、投其所好让客户做出倾向性选择的宣传行为，会影响审计师的独立性和公信力。特别是在发展中国家，注册会计师行业更要认真地执行广告禁令，以专业的态度对待市场机会，"靠本事吃饭"，避免低价竞争。

1993年10月，《注册会计师法》在第八届全国人民代表大会常务委员会第四次会议上通过，其中的第二十二条规定，注册会计师不得对其能力进行广告宣传以招揽业务。中注协发布的《中国注册会计师职业道德守则》规定："会计师事务所不得利用新闻媒体对其能力进行广告宣传，但刊登设立、合并、分立、解散、迁址、名称变更、招聘员工等信息，以及注册会计师协会为会员所做的统一宣传，不在此限。"《中国注册会计师职业道德守则》体现了《注册会计师法》的精神，禁止会计师事务所对其能力做广告。不准做广告是希望会计师事务所不要依靠广告来招揽业务，而要潜心专业。在服务公共利益时，人们不喜欢夸夸其谈的注册会计师，而对

心怀谦卑、坚持专业主义、老老实实做好高质量服务的专业人士相当敬重。这是注册会计师行业文化建设的重要举措，是社会诚信制度建设的基础。

中国注册会计师行业在市场化改革之初便引入广告禁令的做法，客观上为稳定审计市场秩序做出了贡献，它主要包括：在注册会计师服务的能力和质量都较难评估的前提下，让注册会计师更加踏实地做好客户服务；减少了同业竞争者在公开渠道相互贬低、打宣传战的机会；防止浮夸和虚构的宣传手段被运用在会计师事务所专业品牌的建设上而损害专业主义精神。这也是中国审计市场有序发展的保障。

关于广告禁令的另一层重要意思是，“禁止对潜在客户进行直接或间接的业务招揽”。这一层意思虽然不为公众所知，但其内容对注册会计师而言非常重要。

一些会计师事务所为了获取业务，在直接招揽客户上下大功夫。还有一些事务所在没有收到企业发出业务洽谈邀请的情况下，就通过各种关系上门推销和客户建立关系，甚至在企业和已经签约的审计师的合作期间内，通过服务价格的优惠或其他往来，游说客户“踢掉”原审计师。甚至有的会计师事务所主动把自己的业务建议书通过各种途径递到潜在客户面前。这些做法都是不符合职业道德要求的，它丢掉了专业人士的身段，违反了手艺人在同行间彼此尊重的行规。

会计师事务所之间的竞争促进了行业的发展，这是要鼓励的。注册会计师不惧怕竞争，并能从竞争对手处学到东西。有的时候，同行相互间看到自己技不如人，会感到输得心服口服。但是，竞争不是贬低同行、诋毁竞争对手，不是不惜一切代价抢对手的饭碗，而是要有专业人士的风度。在有的项目竞争上，可能是因为竞争对手的合伙人之间有过节，有的同行相互间会在客户面前说对方的坏话，而且向有关部门递交匿名信，引述一些已经过期的竞争对手涉及的监管处罚的情况来诋毁竞争对手。有的甚至动用新闻媒体、社交媒体散布一些不利于竞争对手的言论。我的经验是，会计师事务所的领导合伙人有责任时刻提醒下一代合伙人：任何竞争对手总会有比我们优秀的人才，我们一定要尊重他们；当客户询问我们对竞争对手的看法时，我们的回答必须总是一致——它们是受人尊敬的会计师事务所。

在开展从其他会计师事务所承接过来的新的业务时，即使遇到前任注册会计师审计的会计报表需要修订或者重述的情况，新任审计师也应该始终坚持问事实、找证据，以服务客户的大局为出发点，而不是抓竞争对手的“小尾巴”。有位美国注册会计师在看到有几家中国的会计师事务所互相“拆台”时，他用了一句很简单的美国谚语提醒中国的同行：“住在玻璃房

里的人是不应该乱扔石头的。”

低价竞争是另一种违反专业主义精神的业务招揽竞争手段。在有些项目竞争上，个别会计师事务所的报价对行业提升审计质量是具有伤害性的。虽然有关会计师事务所可以自称愿意为客户投资，但这种亏本生意势必会影响会计师事务所服务客户的专业质量，因为这些会计师事务所收取的专业服务费有时还不够支付其审计项目的差旅费和其他实报实销的费用。

有的企业为了压低现任审计师的审计费用，常常用询价的手段来诱惑其他会计师事务所。当企业没有真正的意愿更换审计师，与其他会计师事务所沟通纯粹是为了询价，并通过询价来压低现任审计师的审计费时，会计师事务所不应该给予其任何优惠折扣。因为作为专业人士，注册会计师不应该成为价格战的参与方，如果每一家会计师事务所都这样做，低价竞争就不会有出路。

实际上，企业也应该阻止低价竞争，避免使用出低价者，因为在低价的背后，会计师事务所肯定有其他目的，最终的成本还是要客户来付出的。

很幸运，中国企业在聘用审计师的专业服务费的认识上已有了很大的提高，这反映出中国审计市场正走向成熟。全国社保基金理事会的领导在介绍聘用会计师事务所的经验时指出，他们选择会计师事务所的认识有两个阶段：第一个阶段，他们总是强调货比三家、价廉物美；第二个阶段，通过多次实践和合作，认识到“价廉物美”这个概念在购买专业服务时不甚契合或适用。因为对专业服务公司来说，真正激励其努力工作、提供超过客户预期的服务的动力是其团队坚持的专业性和工作主动性。一味地对专业服务公司压价是给它们释放一个不重视专业服务成果的信号，这是一种负能量，而且是在开展合作前由企业释放的负能量，最终企业得到的服务成果，从团队配备到报告内容，均可能打了折扣。

社保基金理事会常常使用会计师事务所提供的尽职调查服务，帮助其对公司股权投资做出决策判断。社保基金理事会的领导认为，给予专业服务公司恰当的专业报酬，这个信号应该从理事长的层面达成一致并向下沟通。社保基金理事会的领导说，千万不要认为是会计师帮助社保基金投资部在做尽职调查，尽职调查之“尽职”二字，最终反映的是社保基金理事会的管理高层在做出投资决策时是否尽职了。

第十一章 如何激励审计师提高审计质量

激励审计师的目的

在股东、管理层和审计师“三方合约”的特殊雇佣关系下，管理层是股东的第一代理人，外部审计师是股东的第二代理人。

股东将企业托付给第一代理人（管理层），是信赖其能力和责任心。股东依赖第一代理人反馈的信息做出投资和公司治理的决策。如果管理层反馈的信息不准确，则股东的决策就会失误，造成投资损失或者投资成本的上升。因此，委托人对代理人反馈的信息的真实性与准确性有重大依赖。为了能做出正确的决策，增加投资的价值，对自己的重大依赖是否靠得住进行判断，股东要求第二代理人（审计师）做好对第一代理人（管理层）的监督工作，检查管理层提供的信息是否真实。

“三方合约”涉及股东、管理层、审计师，它实际上是一套涵盖契约关系的角色分配方案和遵从专业规则的治理机制。不过真正的合同只有一个，它是由审计师与管理层代表公司签署的审计师聘约函。但是，在“三方合约”的机制下，因为第一代理人行使股东赋予其的权利，并决定第二代理人的“生计”，因此第二代理人（审计师）的工作很容易受到第一代理人（管理层）的钳制和影响。审计师可能会迫于管理层的压力而采取策略性的行为，比如“说管理层的话”或“为管理层说话”，成了第一代理人的“代理人”。这样，“三方合约”就达不到合约约定的效果，股东利益就得不到保证。

因此，要让代理人更好地为委托人服务，委托人向代理人提供激励必不可少。第一代理人（管理层）需要激励机制，第二代理人（审计师）同样需要。激励审计师的根本目的是促进“三方合约”的有效履行，让审计师为股东利益服务，做好监督管理层的工作。

这是公司治理机制的根本。在衡量一家企业的公司治理水平时，独立审计师是其中的一个重要因素。

股东究竟如何做才能让审计师尽心尽力地为自己工作？实践经验证明，股东和审计师沟通的密切程度以及对审计师的激励水平定义了审计工作的有效性。换句话说，这两者与审计工作的有效性之间存在着很强的相关性。审计师作为专业人士，是一个有自我激励因子的群体，来自外界的肯定自然会带来更强的激励作用，促进他们更加努力地工作。

股东与审计师保持密切的沟通，并给予审计师以较高水平的激励，将调动审计师的工作积极性，激发审计师向股东提交超出预期的工作成果。这是理想的合作状态。对审计师的激励包括经济激励和情感激励。经济激励简单来讲就是审计收费，因为审计师是不能向客户收取奖励金的；而对会计师事务所专业价值的认可，则是另一项十分重要的情感激励。但是，为了考虑独立性要求，以避免给外界造成审计师同管理层走得太近的印象，在表达对审计师的情感激励上，被审计单位要十分谨慎。

毕马威自1991年起至2014年担任汇丰银行的审计师长达23年，是一家非常值得尊重的会计师事务所。在汇丰银行更换审计师的新闻稿中，汇丰银行的集团审计委员会主席约翰·康比先生（JohnCombe）表达了对于毕马威的感谢。

他感谢毕马威担任审计师多年来表现出的职业精神和他们的关切（thank them for the professionalism and care they have demonstratedin their external audit role over many years）。可能读者会觉得，毕马威服务汇丰银行这么多年，汇丰银行只给予了毕马威“professionalism”和“care”这两个词的赞扬，似乎有点吝啬。其实，这是相当高的褒奖。“professionalism and care”中的“professionalism”一词用在毕马威身上是理所当然的，是对毕马威如此优秀的会计师事务所的基本期待。而“professionalism and care”中的“care”这个词，仅用“关切”来翻译肯定是不全面的。汇丰银行能够用“care”这么一个短至4个字母的单词来表达其对于外部审计师的赞赏，那是毕马威用心赢取的。

另外一方面，审计师在得到被审计单位的情感激励时，亦应十分警惕被审计单位的出发点。我在专业生涯中遇到过的一次审计失败案例是，被审计单位的总经理和财务总监合谋将企业的资金盗取挪作私人用途，制造虚假的银行对账单蒙骗审计团队。审计团队在完成审计工作后（没有发现其中的舞弊事件），被审计单位还给审计师送来了表扬信，这封表扬信后来被当成了轻信客户管理层的反面教材。

激励审计师的做法

对审计师的激励方案可以分为正面激励和负面激励两类：正面激励解决的是促进审计师勤勉尽责、坚持独立性原则的内生动力问题，通俗来说，就是让审计师自觉主动地做好他们的监督工作。负面激励则是从外部构建起针对审计师渎职的高压线，如严格的惩戒机制。负面激励是个学术词语，准确地说，就是对审计失败的注册会计师进行惩戒。

从正面激励的角度看，公司要想促进审计师更好地完成其审计工作，非常重要的一点是，股东要成为“三方合约”机制的主导者。这里所说的主导，

是指股东不能只在股东大会对审计师提交的审计报告和聘用审计师进行表决时才出现，而是应该不断地促进董事会与审计师保持持续的和密切的沟通关系。例如，透过董事会审计委员会或者独立董事对审计师提出工作期望，关注审计工作的过程，支持坚持原则的会计师事务所开展工作，做好审计成果的验收和审计建议的落实。

如何设计和完善激励机制，让审计师服务好股东，在监督会计信息质量方面体现出委托人的意志和利益而非管理层的意愿呢？

一是明确将审计聘约权交由董事会审计委员会负责。审计委员会是董事会下设的对财务信息披露质量控制负责的专门委员会，以独立董事为主组成。审计委员会应该直接负责审计师聘约工作，确立股东在“三方合约”中的主导地位。这样做可以确立审计师在公司治理中的地位，强化审计师的独立性。

任何合约问题最后都是资源配置和激励的问题。作用于审计师的最大的激励问题是聘任或是不聘任他们，这个前提是审计师要认识到“谁在聘任他”。审计师向董事会审计委员会报告，所以在审计师的聘任上，审计委员会要有决定权。当然审计委员会一定要与管理层沟通，听取管理层的意见，管理层可以向审计委员会建议，说明管理层对审计师的要求。

二是在决定审计收费时，应当综合考虑审计师投入工作的成本及独立审计带来的价值，不鼓励低价竞争。要尊重会计师事务所长期积累的声誉。一家爱惜自己声誉的会计师事务所从来不会吝啬对客户的资源投入。因为只有客户成功了，会计师事务所才能通过客户的成功建立自己的声誉，收获更大的回报。审计服务的合理回报不仅为会计师事务所的专业技术创新提供物质基础，而且激励审计师为客户提供量身定制的专业服务、监督管理层履职并保护股东的价值。这是一种互赢的安排，它既是对审计师工作的尊重，也是对其的一种激励。

当前，中国的注册会计师行业存在严重的低价竞争现象。正常的价格是对他人劳动的一种尊重，是保障审计质量的物质基础。如果一味追求最低价格，不去考虑审计师需要在信用和专业服务质量上投入的合理成本和利润，那么低价竞争必将扰乱审计市场秩序，并且最终给资本市场的参与者造成损失。

三是鼓励审计师与治理层进行充分沟通。一个不可否认的事实是，董事会与审计师在专业知识领域和对管理层提供的财务信息的认识上是存在差距的，因此应赋予审计师更多的与治理层进行沟通的便利和权利，让审计师有说出自己真实想法的渠道。与治理层沟通就是与股东代表沟通。股东只有通过董事会审计委员会与审计师沟通，了解审计工作的困难，分析和解

决审计师发现的问题，才能引导公司朝着股东希望的方向发展。

四是营造尊重审计师工作的企业文化。在审计师向企业提供服务的过程中，管理层开诚布公的程度，以及各职能部门配合审计师工作的积极性，反映了这家企业是否足够尊重专业主义、尊重审计师的企业文化。尊重专业主义的文化可以给审计师带来好的合作体验，最终让企业获益。

有人说，企业向审计师付费，审计师就应当提供最好的服务。对智力服务来说，这仅是说对了一半。合同条款能够约束的内容是有限的，合同规定了审计师应当具备专业胜任能力并勤勉尽责，保持应有的职业怀疑，但事实上，审计师控制着自己的劳动和知识的供给，他们有自己的头脑，会自行选择并做决定。

调动审计师的主观能动性，让其自发地将知识和技能转化为高价值生产力，是成功企业所谙熟的管理艺术。建立尊重审计师的企业文化，弥补了审计合约的欠缺，审计师的意愿被调动起来，将激发他们热诚地投入客户服务。

五是加强审计委员会对于外部审计师的监督职能。审计委员会是现代公司治理体系中的一个重要组成部分，其对审计师的监督活动主要包括选聘审计师、参与审计费谈判、评价审计师工作、甄选并确定审计项目合伙人等。

2016年11月，美国注册会计师协会下属的审计质量中心（简称CAQ）发布了一份研究报告——《审计委员会透明度变化情况调查2016》（2016 Audit Committee Transparency Barometer）。报告显示，有越来越多的（美国）上市公司强化了其对审计师的监督职能，并更加主动地向市场披露有关监督审计师活动的信息。比如美国著名的半导体制造商泛林集团（Lam Research）在其2016年公开披露的股东大会说明书中这样写道：

审计委员会对审计师的工作表现进行了评价。审计委员会将依据评价结果就是否续聘或者选聘新任审计师做出进一步决定。审计委员会就以下因素对审计师的工作进行了评价。

•应对公司广泛且复杂的国际业务的能力。

•拥有公司所处行业及国际业务领域的专家资源及专门化知识的情况。

•与审计委员会和管理层沟通的质量。

•独立性情况。

•提供服务的质量及效率，包括对服务质量的资源投入和管理情况、专业判断的有效性及是否保持了客观立场和应有的职业怀疑。

•审计费的合理性。

•已担任公司审计师的年期。

•是否采取有关维护独立性的内部程序，比如对关键合伙人进行轮换等。

显然，上述内容给泛林集团的审计师带来了不小的压力，但这种做法对于提高审计师的工作质量和敬业程度是有积极作用的。审计委员会设立的初衷是通过保证外部审计质量，从而提高企业的财务报告质量。强化审计委员会对于审计师的监督职能，将能更好地实现这一目标。而审计委员会针对监督外部审计师工作的信息披露，将为优秀审计师的声誉宣传提供助力，这也是一种激励的手段。

当然，对于审计师也要设置专业责任的约束机制，促进审计师对审计质量负责。严格的监管和惩戒就是有效的负面激励机制。负面激励为审计师设置了他们必须遵从的行为底线。可以说，负面激励要发挥作用，需要不断地完善行业监管制度。行业的监管与惩戒措施给所有的审计师都标识了他们的行为边界，起到了约束和震慑会计师事务所及注册会计师的作用，不称职或者失职的会计师事务所及其执业人员将付出失去业务机会、失去职业发展前景和声誉的代价。

目前，中国注册会计师行业的执业质量较之过去已经得到了大幅提升，但是继续提升的空间仍然很大。对审计服务外部质量监管涉及两个层面。第一个层面是行业协会的监督检查。这对促进行业自查、互相交流、落实审计执业准则规定的要求，会起到积极的作用。但是，光靠行业协会的监督检查是不够的。还必须对审计师的行为进行法律责任的约束，这是负面激励中最为重要的内容，它通过提高审计师的违规成本来约束和惩罚其不负责任的行为。这是第二个层面的监管。在中国，第二个层面的监管主要由财政部会计司、监督检查局及证监会会计部负责，这是不可或缺的。

国有企业激励审计师的制度优势

现代公司治理要发挥有效作用，必须建立起一套“股东—审计师”之间的正面激励机制。这种做法符合“激励相容”的原则，即让代理人各方在追求自身利益的同时，达到委托人设定的目标。

在设计和实施有关审计师的激励机制上，中国的国有企业有其独特的优势。与股权高度分散的欧美私人上市企业不同，中国国有企业的股权相对

集中，比如国资委、财政部和中央汇金公司，就是中央企业和国有大型金融机构的单一大股东，国有企业应该追求的股东的长期利益重点突出并高度一致。

股权分散意味着企业的所有权与控制权高度分离，这降低了委托人对于代理人的影响力，增加了企业的代理成本。股权集中则给减少公司的代理成本带来了机会，并增强了委托人监督和激励代理人的能力，而且委托人也有更相关的经济动力来执行其监督管理权。这意味着中国国有企业的国有股东将可以从公司治理层面，对审计师实施更为有效的激励机制，从而提高审计师对第一代理人（管理层）进行监督的工作效果。

需要强调的是，审计师与股东的工作目的是一致的。股东最关心的问题是企业的持续经营和股东的长远价值，审计工作的目的则是监督管理层的诚信，让股东能够用上信得过的财务报表信息，以保障投资决策的正确性，从而实现投资的长远价值。审计师要很清楚地认识到他们的工作是为股东负责的。

正确理解对审计师的激励问题，需要股东的远见。审计师的工作效果虽然不能立竿见影，但不能忽视其长远效果。激励机制构建的是一个游戏规则，它在股东与审计师之间设定了一些约定，对管理层起到牵制作用。善用对审计师的激励机制，长远看最终的受益者是股东。

当审计师发现企业会计报表中存在舞弊或者错报情况时，管理层为了掩盖事实真相会对审计师施加压力，让审计师不与股东或股东代表沟通。在这种情况下，如果审计师能够顶住压力，对企业会计报表的舞弊情况或错报做出报告，那么这样的审计成果就会给股东带来价值。不过，由于此报告违背了管理层的意志，因而审计师接下来可能会面临遭到解雇的风险。如何鼓励审计师坚持独立性，坚持为股东服务？简单来说，股东一定要对审计师在工作上提供支持，让审计师与股东或者股东代表有直接沟通的渠道。

在公司治理安排中，大小股东都是平等的，所以，国有企业的大股东（国有股东）与散户股东（小股东）也是平等的。不允许国有股东走到市场前端直接制定规则或做出影响公司管理层决策的机制安排，是尊重小股东和尊重公司治理的做法。但是，国有股东可以通过控股公司并借助公司治理机制正面激励审计师。

而会计师事务所也需要积极主动地去寻求与被审计国有企业的大股东沟通，时刻意识到自己的专业责任最终是向股东提供真实的会计信息，把在审计过程中发现的风险信息及时汇报给国有企业的股东。一种良好的公司治理的做法是，审计委员会与外部审计师召开“闭门会议”，即在管理层不

在场的情况下由独立董事主持，询问外部审计师在审计工作中遇到的难处，帮助外部审计师解决问题。这表明外部审计师是代表股东执行审计程序的，而股东则要为外部审计师撑腰。

国资委、财政部金融司（代表财政部行使股东权利）和中央汇金公司与国家会计质量监管机构，如财政部会计司、监督检查局和证监会会计部，有密切的工作关系。所以，股东监督作为中国国有企业改革和管理的优势要继续保留并让其积极发挥。但股东对会计师事务所提供服务的质量监督不等同于股东对注册会计师行业具有监管权力。另外，股东本身在企业会计处理上的各种做法和指导思想也要受到监管。

国有企业股东的监督机构，比如国资委、财政部金融司和中央汇金公司，要检查会计师事务所向董事会审计委员会提交的报告的质量，因为这份内部报告记载审计师对审计工作结论做出的所有重大专业判断，以及和管理层达成的一致或不一致的意见内容。

由于大股东具有政府背景，而且政府有权委派国有企业的主要管理干部，国有企业具备政令上通下达的高效机制，因此，国有企业股东的监督机构一定要善用行政干预手段，以提高审计质量为目标，支持注册会计师行业的发展。

企业更换审计师需要注意什么

企业为了准备公开上市，需要聘请声誉更好的事务所；或者因为经营地点、经营策略和业务重点发生了重大变化，需要聘请更适合、更接近其市场领域和行业的审计师。因为这些原因更换现任审计师是正常的，是对公司治理结构进行调整的合理安排。但是，被审计企业也可能利用“换审”来要挟审计师出具不实的专业意见，进而进行“意见收买”。当然，有的会计师事务所不能给企业客户提供有价值的服务，因而企业客户希望降低审计成本而更换审计师也是人之常情，这种情况时有发生。

不论变更审计师理由的正当性如何，如果被审计企业“换审”过于频繁，对于审计质量和企业声誉肯定是有负面影响的。频繁“换审”，将使审计师无法做好与自己客户服务有关的专门知识的积累工作，从而降低审计的效率和质量。另外，更换审计师会产生成本（可以称其为“转换成本”），这类成本在双方之间都会产生，要由被审计企业和会计师事务所共同负担。“转换成本”包括谈判成本、初次审计的“启动成本”和被审计企业需要增加的审计配合成本。这些成本的增加会使可用于改进审计质量的资源让位于“换审”，进而造成审计质量的降低。

2002年，美国会计学家马修·A.盖格（Marshall A.Geiger）和印度裔会计

学家K.拉古南丹（K.Raghunandan）对美国上市公司的审计师变更和审计质量做了一项实证研究。根据对1996—1998年美国资本市场所有的破产公司在破产前一年的财务数据及其审计师的工作表现进行观察和分析，他们认为：随着审计师聘任期的延长，审计师能够不断加深对客户公司各方面情况的了解，从而提升专业能力，进而提高审计质量；而频繁更换审计师或者审计师任期较短的上市公司，其财务报表的审计质量均比较低。

有鉴于更换审计师的复杂性，更换审计师的要求最好在审计报告的年度时点日前18个月提出。这样安排有两个必要性。第一个必要性是更换审计师是重要的公司治理事件，需要6个月时间的启动、选拔和决策周期。第二个必要性是这样做使新任审计师在审计报告的年度时点日的前一个年度（12个月），可以作为“影子审计师”，以观察员的身份参与关键会计问题和审计发现的讨论，保证在承接新的审计业务后，新任审计师的判断有基础，不会推翻前任审计师的观点。尽管审计报告是对包括一张资产负债表、一张利润表和一张现金流量表的财务报表发表意见，但它必然涵盖两个会计年度的财务报表，这意味着新任审计师对其接手的审计工作的年初资产负债表——公司的起始账目是否符合会计准则，是要出具隐形的审计意见的。

另外，这样做的话，市场对企业更换审计师有正确的预期，不会认为企业是为了购买审计意见或其他不可告人的目的而匆匆忙忙更换审计师，也不会对企业的公司治理安排做过多的猜测。

在更换审计师的过程中，企业一定要做好前后两任审计师的交接工作。前后两任审计师在交接工作时既要遵循专业规则的要求，也要以服务客户为基本指导原则，尽量减少对客户工作的干扰。企业要组织三方会谈，即安排前后两任审计师与企业有关部门负责人的会议，商谈交接方案。

毫无疑问，更换审计师要以保障和提高审计质量为第一要务。一般而言，在更换审计师时，企业没有充分的理由千万不要轻易“赶走”现任的审计师。审计师是企业治理文化的一部分，对企业的经营管理和会计处理的历史问题知根知底，企业只要加强与会计师事务所的沟通并与其领导层有直接的对话，会计师事务所是愿意做出投资及改进服务态度的。除非双方文化不合，会计师事务所不能认同企业采取的激进的会计做法，或者是由于企业管理层与治理层的沟通方式遮遮掩掩，这个时候对自己的声誉看得很重的会计师事务所就会适时表明尽快解约的意愿。但要注意，注册会计师受专业规则要求的限制，即使辞任审计师，仍然有责任做好聘约函约定的各项工作。无论在哪个时点上发表审计意见，注册会计师对自会计报表日至审计意见发表日之间发生的期后事项必须给予关注并执行审计程序。企业客户有义务就截至审计报告发布日之前发生的所有重要会计事项与审计师沟通。

如前所述，变更审计师是一项重要的公司治理安排。外部审计师变更如果缺乏明确的信息披露，缺少透明度，则会损害投资者对财务报告的信心；反之，则可以促使审计委员会更严密地进行外部审计师的选聘决策工作，有助于增强审计市场的竞争。

美国证交会要求上市公司披露有关外部审计师变更的信息，包括外部审计师辞聘或解聘前两年对有关财务信息披露是否持有不同意见，外部审计师是否因为无法依赖管理层陈述等事项可能导致财务信息披露的可靠性受到质疑等内容。我国证监会应该要求上市公司的审计师在更换审计师时，就其是否同意被审计上市公司的财务信息的编制和披露向证监会进行说明。

对于未上市的银行、保险公司等与公众利益相关的金融企业，其变更外部审计师的信息披露也必须向相关监管部门报备；国有企业关于变更外部审计师的披露必须向国资委等主管机关报备。为了加深监管部门和主管机关对企业变更审计师的做法的了解，重大审计项目的项目主管合伙人的非正常变更也必须上报主管机关，这有助于监管部门和主管机关评估财务报告的质量、审计师的服务质量，以及掌握进一步决策所需的信息。

◎案例：从“技术上破产”到经得起审计

一、“技术上破产”资不抵债的银行

20世纪80年代，中国执行改革开放政策。到90年代初，中国的经济体制改革进入了一个新的阶段性变革历程，开始从“计划经济为主，市场调节为辅”向“社会主义市场经济”体制转变。1992年，党的十四大提出要建立社会主义市场经济体制，中国的经济体系开始发生深刻的变革。与此相对应，在会计领域，中国企业执行的会计制度也出现了历史性的进步，财政部颁布了逐渐与国际会计准则接轨的中国会计准则。过去中国企业没有资本金的概念，它们按计划生产，根据国家的计划指标向银行贷款，生产出的产品如果没有销售出去也是可以记录为待实现利润挂账的。但按照新的会计准则，企业开始拥有自己的资本账户，要为未来发展积累资本金；企业生产要自负盈亏，没有卖出去的产品是库存，需要考虑计提减值准备，不能当成虚假利润的承载物。由此，工商企业中累积多年的虚盈实亏问题集中暴露出来。

由于中国经济改革和转型，原来许多经营效率较低的国有企业在市场经济发展的过程中纷纷被淘汰。在改革之前这些企业获得的资本金非常少，它们的经营活动大部分靠银行贷款来支撑，其中有些是计划经济时代安排的各种资金划拨而形成的政策支持性贷款。所以当后来部分国有企业进入破产重组时，银行庞大的资产负债表上就累积了很多与这些企业相关的不良

资产，银行直接承接了国有企业改革的一部分经济成本。

当然，银行资产质量没有管好，放贷过程受到中央和地方政府的干预也是不可否认的原因。中国的四大国有商业银行“脱胎”于政府的现金出纳功能，它们的分行体系是根据国家行政区划设置的，采用由上至下与地方政府平行管理相结合的权力管控架构体系，即省、市、区分行分别归省、市、区政府管理，县支行由县政府管理，各银行行长由地方党委组织部征求总行意见后任命。长期以来，银行业务工作的重心需要根据中央政府制定的经济计划和发展需求进行调整，银行开展业务不是以客户服务为中心的。银行在制定战略过程中，没有依据严格的调研工作或者针对不同的客户群体进行规划，也可以说银行根本没有自己的发展战略。

国有商业银行总行通过省级分行控制其下属支行的链条过长，导致总行政策及制度在分支行执行不力、效率不高。另外，国有商业银行的省级分行被赋予或争取到了相对自主的决策权的同时，它们在经营上又受到省级地方政府的干预。

可以说，当时，国有商业银行的管理模式是一盘散沙，难以问责。1997年11月，在时任国务院总理朱镕基的推动下，中国召开了改革开放后的第一次中央金融工作会议，会议确定的重要改革措施之一就是成立中央金融工委，建立银行体系的系统党委，将银行系统的干部和人事管理权限收归中央，分行的干部由总行任免，改变了过去分行分别由省、市、区党委管理的做法。这在一定程度上减少了地方政府对金融管理的干预。中央金融工委直到2003年成立银监会后才被撤销。

这是中国银行业改革的大背景。

《巴塞尔协议》规定的银行最低资本充足率水平是8%。根据当时公布的数据，四大国有商业银行的资本充足率在2000年左右刚刚能达到8%的最低要求。依照四家银行对自身不良资产的评估（未经外部机构复核）和监管机构有经验人士的估计，20世纪90年代末，不良资产至少占银行总资产的20%。银行必须对资产提取20%的不良资产减值准备，以消化不良资产。

由于是国有企业，当时银行的全部利润要上缴中央财政。这样，银行没有自身的资本积累，银行的所有者权益科目几乎没有任何余额。对四大国有商业银行进行改革，国家必须要承担的损失至少是其全部风险资产的20%。按照简单的清盘算法，这些银行的资产负债状况是80元的资产对92元的负债。因此，这些银行被许多专家学者认定为“在技术层面上是破产的”，仅靠隐含的国家财政支持维持生计。回过头来看，我认为支持四大国有商业银行“技术上破产”的结论有两个比较重要的依据。

一是银监会前主席刘明康在2009年指出，截至2002年年底，四大国有商业银行向监管部门测算报告的不良贷款总额高达1.7万亿元，不良贷款比率为21.4%；依据监管机构跟进检查测算，四大国有商业银行的实际贷款损失约1.4万亿元，占全部贷款的16.3%，加上非信贷资产损失约0.8万亿元，资产损失总额达到2.2万亿元；平均资本充足率为4.4%，如按照审慎监管标准，平均资本充足率实际为负数。二是中国工商银行、中国建设银行和中国农业银行在上市招股说明书中披露的上市会计报表的基础年均为资不抵债。其中，中国工商银行上市会计报表基准年2003年12月31日的所有者权益为-5371亿元；2004年12月31日，其所有者权益为-5082亿元。同样，中国建设银行上市会计报表基准年2002年12月31日年所有者权益为-1332亿元；中国农业银行上市会计报表基准年2007年12月31日所有者权益为-7276亿元。四大国有商业银行中只有中国银行上市会计报表基准年2003年12月31日的所有者权益为正，其原因主要是中国银行出于其国际经营的战略考虑，为了避免国际监管机构就资本充足率问题不必要的问询及其带来的国际负面影响可能会给国有商业银行改革造成的阻碍，刻意选择了国家注资后的2003年12月31日为其上市财务报告披露的基准年。为此，中国银行相比于中国建设银行推迟一年在中国香港上市。

虽然有一部分同人对“技术上破产”这一论点不认同，在感情上不接受，但从以上论证看来，四大国有商业银行在20世纪90年代末确实处于“技术上破产”的状态。

二、排除万难艰苦卓绝的改革

为了协助中国银行业应对改革道路上的各种挑战，2002年年底，国家金融改革领导机构和专业人员为中国四大国有商业银行在两大关键领域的改革设计了“改革路线图”，为中国的银行改革工作提供了基准参考。

（一）营运重组

如上所述，四大国有商业银行成立之初还肩负着政府现金出纳的职能，因而其组织机构是根据国家行政区划设置的，权力架构上也是采用由上及下设立分行管理的模式。在这种情况下，四大国有商业银行的省级分行被赋予了高度的自主决策权力。在通过省级分行从总行到面对客户的分支行这种垂直运转模式下，由于省级分行的高度自主权，银行的控制链条会断裂，省级分行可能会切割总行对分行的控制，总行制定的统一的政策在分支机构推行的力度参差不齐，在分行的业务单位难以扎根，因此，许多重大舞弊案件都在地方分行发生。

对组织结构进行改造使各分支行同银行的战略和经营管理目标配套一致，这是国有商业银行管理层面对的一项最重要的改革。除此之外，企业组织结构改造还必须考虑建立内部审计和风险管理等独立的监督约束职能，以及独立地向董事会进行常规报告的工作机制。同时，应引入独立董事和聘用独立的审计师，通过建立和健全监督约束职能，提升银行的公司治理能力。总结而言，营运重组主要从以下五个方面展开。

第一，积极推进组织架构改革。设置“三会一层”的核心架构，规定了其各自的职责，管理层推行建立战略业务体，横跨零售业务、公司业务、资金业务和银行运营等业务重心，初步建立了现代化的企业制度。第二，进行业务流程的改造。股份制改革过程中，借鉴国际上大型银行机构以客户为中心制定组织架构的先进经验，把内部职责和功能按照前中后台进行分离，形成了银行内层次分明、紧密联系又相互制约的业务流程体系。第三，建立完善的风险管理体系。在董事会层面设立风险管理委员会，在管理层层面设立风险管理部，明确从首席风险官到各级风险主管、经理的职责，使风险管理功能相对独立。着重改善信贷流程，提高与信贷风险管理配套的治理水平。第四，进行人员考核评价和激励约束机制改革。引进专业的招聘和测评考核制度，完善招聘和选拔流程；制定奖惩分明的薪酬和绩效制度，实行按岗付薪和按绩付薪，同时考虑分配公平；针对员工设计和提供长期的专业培训。第五，提升信息技术支持能力。加大信息技术的开发投入，加快零售业务、信贷业务、资金业务等业务的数据集中，还完成了信息基础设施的整合、信息中心的合并、灾备系统的建设规划等任务。

（二）财务重整

国有商业银行在财务重组过程中，首先要对财务状况进行严格的尽职调查和审计，摸清家底，处理历史遗留问题，然后才能考虑进行注资重组，实现银行的初步资本化。在这一过程中，银行要解决历史上遗留的诸多悬而未决或不规范的资金关系及会计问题，使其财务报表夯实、真实，经得起外部投资者的检验。

在2001年年末，财政部制定并颁发了新的《金融企业会计制度》，该制度吸收了国际财务报告准则计提资产减值准备、公允价值会计处理及规范表外业务核算等概念。有鉴于4大国有商业银行沉重的历史财务包袱，财政部给予这些银行4年的过渡期，即在2005年12月31日以前它们必须全面执行新准则。透明和可靠的财务报告是公司治理的关键要素之一，通过它，可以逐步恢复社会各界对中国金融业的信心。

四大国有商业银行财务重组的每一个阶段都存在着大量具有挑战性的会计

技术问题，这些问题的顺利解决源自中国政府的强力支持、银行管理层推进改革的决心和注册会计师的专业奉献。改革过程中出现了诸多结合中国国情的创新方法。在农业银行和工商银行的改革中，财政部启用了“共管基金”的创新模式。以农行为例，农行的发起人为财政部和中央汇金公司，当时各出资1300亿元。汇金公司以等值美元现金出资，财政部的1300亿元资本金并非现金出资，而是来自和农行共设的“共管基金”。“共管基金”的资金来源包括农行在“共管基金”存续期间内缴纳的企业所得税、农行向财政部派发的现金股利、财政部委托农行处置不良资产回收的净现金、财政部减持农行股份获得的收入、财政部等部门拨入的其他资金、“共管基金”产生的利息收入等。“共管基金”是一项会计创新，实质是国家利用其信誉和财政能力为银行改革争取时间。财政部没有动用现有的财政资源，没有涉及现金流，以在工行、农行的资产负债表上确认“应收财政部款项”，填补了不良资产造成的“资本窟窿”。这时，财政部扮演的是“股东（投资者）”和“国家财政”的双重角色。

如表11.1国有商业银行改革成本汇总所列示，按账面现金量统计（不包括银行用自身的经营利润消化的不良资产），国家为四大国有商业银行的改革所承担的成本累计达3.6万亿元。这些财务重组举措使得四大国有商业银行顺利解决了一系列历史遗留问题，成功引进战略投资者并上市，开始走入国际资本市场，进入企业发展的新阶段。

表11.1 国有商业银行改革成本汇总

[image]

三、经得起严格审计的银行

为什么四大国有商业银行的财务报表是经得起审计的？首先从会计报表的编制和审计流程上看，我认为有以下四点能够给会计报表的使用者带来信心。

第一，四大国有商业银行编制的财务报表所采用的是先进的国际会计准则。

第二，在四大商业银行股改上市后建立的公司治理模式下，管理层编制的财务报表是经由独立董事组成的审计委员会的审阅，再报董事会批准的，由独立董事把关。

第三，四大国有商业银行的会计报表都是经由国际四大会计师事务所审计的，并且每8年轮换一次审计师以保证独立性和审计质量。

第四，四大国有商业银行的会计报表是受证监会对上市企业财务报表的质

量监管，受中国人民银行和银保监会对商业银行要求的行业监管，同时还受财政部和汇金公司的股东监管，在监管上都要符合各方要求。

可以说，四大国有商业银行管理层编制的会计报表，经过由独立董事组成的审计委员会的审阅和外部独立审计机构的审计，同时还受到资本市场、银行业和股东的监管，在这一过程中，从内部到外部的利益相关者都对四大国有商业银行的财务报表进行了监督，对其质量进行了把关。

到2017年年底，历经营运重组和财务重整后上市的四大国有商业银行，经过10多年的发展，已如凤凰涅槃，在资产规模、资本规模、盈利能力、抗风险能力等方面都有了长足的进步，并位于国际同行前列。

资产规模上，四大国有商业银行的资产总额达到88.7万亿元，4家银行的总资产分别超过或接近20万亿元大关，总资产规模全部位于全球大型商业银行前10名。资本规模上，四大国有商业银行的权益科目总额由改革前的“技术上破产”（即负数）发展到如今超过6.9万亿元的水平。四大国有商业银行的资本充足率均超过10%。股权结构上也由股份制改造前单一的政府持股改为如今的国有股东控股、社会投资者多元化持股。银行从资本市场上融入资本的渠道被打通。

盈利能力上，四大国有商业银行也取得了长足的进步，国家注资后四大国有商业银行创造的利润总额接近7.5万亿元，其中2017年四大国有商业银行合计净利润为9092亿元，这是在计提了4415亿元资产减值损失之后的利润规模。除此之外，到2017年12月31日，四大国有商业银行注资后累计向国家上缴所得税2万亿元，营业税1万亿元。

抗风险能力上，2017年12月31日四大国有商业银行在其资产负债表上计提的不良资产减值准备共计1.4万亿元，加上股东权益6.9万亿元，列于存款人前的抗风险资本和储备共计8.3万亿元。另外，2017年四大国有商业银行扣除资产减值损失4415亿元后实现净利润9092亿元，每一年的净利润能够覆盖2倍以上的不良资产减值损失。具体地说，四大国有商业银行有充足的财务能力抵御不良资产带来的冲击，维持正常有序的经营。

我相信，较高的利润水平和拨备覆盖都证明了四大国有商业银行自身的盈利能力和资产负债表的稳健性在股份制改革后得到了显著提升，它们成为真正经得起审计的银行。四大国有商业银行的资本金水平、不良贷款拨备金水平和盈利能力，能够有效地缓冲不良资产减值带来的损失，这为银行的持续经营奠定了坚实的基础。

第三部分 建立基业长青的会计师事务所

第十三章 特殊的普通合伙

会计师事务所在英国法律体制下的国家或地区最早都是以“个体户”（proprietor）的方式起家的，属于小本经营，后来这些个体户随着业务扩张的需要发展合伙人，成为合伙企业。合伙企业实质上是个体企业的汇总，因为合伙，合伙人之间需要承担无限连带责任，并以此成为一个法律体，而同时合伙人自身的单个法律体的责任依然存在，英文称为“Joint & Several”，它具有个体分别承担责任且彼此之间互相连带的法律义务。在19世纪会计师职业产生的初期，会计师事务所中的合伙人非常少，人们一般都能从事务所的名称中找到它的所有者，即它的执业者。随着现代跨国企业的形成、发展和壮大，会计师事务所的规模也日益扩大，以满足服务客户的需要。但为什么会计师事务所没有像其服务的客户企业那样，在组织形式上选择从“个体户”、“合伙企业”发展到“有限责任公司”，而是一直停留在合伙企业这种组织形式上呢？

会计师事务所为什么坚持采用合伙制

大家都知道，“有限责任公司”这种制度将股东做生意过程中的经济风险限制在了股东投入的资本金之内。但对于会计师、律师这样的专业人士组建的公司，如果采用有限责任公司这种企业组织形式，为股东（即为专业人士自身）赚钱，允许公司追求无限的利润，而只需要承担有限的赔偿责任（即如果公司财产不足以清偿债务，股东就可以申请破产保护），那么人们对这种组织形式的会计师事务所的信任度肯定会降低。简单来讲，有限责任公司可以一本万利，但会计师事务所不可以。一直以来，在发达的经济体中，会计师事务所都沿用需要承担无限责任的“普通合伙制”这种企业组织形式。这种组织形式使得每一位专业人士的专业责任所对应的经济责任成了“无限”，即如果会计师故意犯错，那么他就要把自己的私人财产也赔进去，直到诉讼方接受为止。

合伙企业中的合伙人因而不能像有限责任公司中的股东那样，用“有限责任”来限定股东的经济责任，仅以股东投入的资本为限对公司的债务承担责任。另外，因为是合伙企业，所以合伙人除了对自己执行的专业工作要负无限责任外，还要对与他搭档的合伙人执业所犯的过错承担“无限连带责任”。这种制度安排不仅要求那些选择会计师作为职业的专业人士坚守诚信和职业道德，而且要求作为合伙人的他们互相监督并谨慎选择合伙人。

概括地说，就是由于注册会计师组成的合伙企业是提供诚信服务的，因此，会计师执业是在对自己的行为操守和知识能力负责的基础上“出售”供

人们信赖的专业意见。要让别人信任自己提供诚信服务是很不容易的一件事，所以注册会计师以合伙企业这种组织形式向客户做出承诺，即如果注册会计师不诚实做事，就要把自己的个人财产也赔进去。这样的安排是要求注册会计师用个人的全部财务资产做担保，向客户保证注册会计师会坚守诚信和履行专业职责。可以说，合伙企业这种组织形式给注册会计师在市场上提供了信誉担保的经济落脚点，即他用自己的全部资产为自己的诚信提供担保。

在中国，“合伙制”是一个新概念。中国的《合伙企业法》直到1997年才颁布。中国的会计师事务所在20世纪80年代初期成立时，都是像咨询公司那样采取有限责任公司制。在引入会计师事务所国际网络对中国进行投资后，各家会计师事务所国际网络投资组建的国际会计公司与中国政府授权的会计师事务所共同出资、出人，组建了“中外合作会计师事务所”。中外合作会计师事务所具有两方面的重要特征：一是中外合作形式的会计师事务所是承担有限责任的；二是其出资比例和利润分配由公司章程规定，具有灵活性。由于要显示国家对于注册会计师行业的控制，即对签发审计意见进行主权管理，因此，中方在中外合作会计师事务所中的控制权在51%及以上，但在资本投入和利润分配上则由中外双方协商确定。这种组织形式为世界著名的几家会计师事务所国际网络进入中国投资和发展业务提供了制度便利，也为中国注册会计师行业的发展奠定了基础，但它与国际惯例有差异，所以具有过渡性的特点。

2012年，第一批中外合作会计师事务所的合作期限届满。为了加强专业服务机构的公信力并与国际做法接轨，财政部选择在处理中外合作会计师事务所期满解散的时点，要求会计师事务所的组织形式从“有限责任公司”转为“合伙制企业”。这是为了推动注册会计师对其故意或重大过失引发的专业责任承担经济赔偿的无限责任，以便提升执业的质量，建设对审计结果提供经济约束的保障机制。这一转变，使中国的会计师事务所组织形式的选择更加符合市场规范，并与国际惯例接轨。现在，在中国的大型会计师事务所和部分中型会计师事务所均已完成从“有限责任公司”到“合伙制企业”的转制工作。

特殊的普通合伙特殊在哪里

《合伙企业法》规定，合伙企业是指自然人、法人和其他组织在中国境内设立的普通合伙企业和有限合伙企业。普通合伙企业由普通合伙人组成，合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。有限合伙企业由普通合伙人和有限合伙人组成，其普通合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任，有限合伙人以其认缴的出资额为限对合伙企业债务承担责任。但国有独资公司、国有企业、上市公司、公益性的事业单位以及社会团体不得成为普通

合伙人，理由不言自明，它们不会承担无限责任。

需要强调的是，“有限合伙”（limited partnership）中的有限合伙人在订立合伙协议时就已经明确了其所承担的责任是有限的这一基本规则，即承担有限责任的合伙人与承担无限责任的合伙人在合伙企业成立时就确定了他们作为合伙人的法律义务。承担有限责任的合伙人只是财务投资的合伙人，不参与合伙企业的管理。“有限合伙”实际上讲的是“合伙有限”。

《合伙企业法》还规定，以专业知识和专门技能为客户提供有偿服务的专业服务机构，可以设立为特殊的普通合伙企业。一个合伙人或者数个合伙人在执业活动中因故意或者重大过失造成合伙企业债务的，应当承担无限责任或者无限连带责任，其他合伙人以其在合伙企业中的财产份额为限承担责任。

“特殊普通合伙”企业的前提是所有合伙人都是普通合伙人，承担无限责任。因一个或数个合伙人故意或重大过失造成合伙企业债务时，需要确定是哪一个或者哪几个合伙人对“故意”或“重大过失”负责任，其余的合伙人则被归类为无过错合伙人。那些有责任的合伙人必须对合伙企业财产不足以清偿的债务承担无限责任或者无限连带责任，而无过错的合伙人则仅以其在合伙企业的出资金额为限承担有限责任。

因此，特殊普通合伙企业，首先是一个普通合伙企业，它按普通合伙的一般规则经营，只是在应对执业失误造成的合伙企业债务时，法律对没有过错的合伙人给予责任限制的保护。所以，它是普通合伙的一种特殊形式，也被称为“特殊的普通合伙”。《合伙企业法》第五十六条规定，“特殊的普通合伙”应当标明“特殊普通合伙”字样。

特殊普通合伙在国际上对应的是有限责任合伙（limited liability partnership）。财政部鼓励事务所在英文名的翻译上用“LLP”来表示，以让国际同行理解。但在实际工作中，特殊的普通合伙（special general partnership）的表达，比英文缩写表示能更加准确地反映这一企业组织形式在中国法律框架下的含义和地位。

“特殊普通合伙”制的精髓是合伙人之间的法律责任在一定情况下可以隔离，即在保留有过错的合伙人需要对因为自己的不当行为造成合伙企业财产不足以清偿损失而承担无限责任这一重要规则的同时，切断合伙人之间的连带责任，避免无过错的合伙人因个别合伙人的过错或违法行径而遭受灭顶之灾。在“特殊普通合伙”制下，每一位注册会计师在审计报告书上签署自己名字的时候都必须掂量好，是否能够对自己的工作质量负起责任。因为如果他有意参与做假账，并发表不真实的审计意见来误导股东，他就要赔上全部的家当。而在法律上没有过失的注册会计师可以“脱责”，他们

仍然保有专业工作的前途。这也是保护认真执业的注册会计师的最重要的法律体现。

规模较大的会计师事务所合伙人人数达数百人，未来发展甚至会超过千人。如果因为某个合伙人的过错就让全体合伙人对合伙企业债务承担无限责任，这显然有失公平，也没有人会愿意加入如此高风险的行业，这样的制度安排势必会降低行业的人才吸引力。所以，财政部建议直接采用“有过错的合伙人承担无限责任，无过错的合伙人承担有限责任”的合伙企业组织形式，即以“特殊的普通合伙企业”作为中国会计师事务所的组织形式，这种做法吸取了国际同行的经验教训，避免了其他国家在专业服务机构组织形式立法上走过的弯路。

在合伙企业当中，企业的治理和经营决策权通常采用的是全体合伙人“一人一票”的制度，即合伙人在选举首席合伙人或者对重大的经营决策进行表决时，由全体合伙人平等投票，一人一票汇总产生。这一点非常重要，因为“特殊普通合伙”赋予了每一位合伙人平等享有参与会计师事务所的经营管理的股东代表权利，让合伙人之间的平等合作成为会计师事务所的第一属性（即“人合”属性）；它规避了大股东在企业重大决策过程中利用资本的优势地位控制企业的局面，转而平等尊重和珍视每一位合伙人的意愿。还有，在“特殊普通合伙”制中，合伙人的人数没有上限，上述安排为巩固合伙人彼此间的信任关系，推动会计师事务所的规模发展，起到了决定性的作用。

从另外一个角度看，每一位合伙人都有成为首席合伙人的机会，这是将“任人唯贤”的原则在合伙人层面落到实处的体现。“特殊普通合伙”保障了每一位合伙人施展才华的权利，并在精英治理架构下勾画出一条平等、公开的上升通道。如果一名合伙人的才干和德行得到了大多数合伙人的认可、信任，那么他就有机会成为事务所的首席合伙人，进而代表其他合伙人行使对事务所的管理权。

业内人士可能会说，在不同的合伙企业，合伙人的选举权存在很大的不同。这是由以下两个方面的安排造成的：一个是在“权益合伙人”和“授薪合伙人”的安排中，“授薪合伙人”没有选举权和投票权；另一个是出于“论资排辈”的安排，比如担任合伙人未满一定年限的年轻合伙人，他们的投票权只算半票。这样的安排并不是股权多少的投票权分配，而是考虑了合伙人资历的影响，即资历较深的合伙人将会为企业做出更务实、更稳妥的决策。当然，也有人可能会说，这是防止年轻合伙人“造反”的条款。

OOO0OOO

“特殊的普通合伙”制让每一位注册会计师真正了解到，注册会计师职业是

一份事业，而不是一门生意。注册会计师遵守自身专业的规则永远高于遵守资本的规则。会计师事务所除了要求合伙人严格遵守专业规则外，还应注重建设合伙人之间的信任关系，这种信任关系是建立在“对彼此负责、为彼此承担”的合伙文化的基础之上的。

尽管注册会计师愿意承担专业责任，但在中国的审计市场，对注册会计师行业不宜提倡诉讼文化，更不宜效仿美国那样的诉讼文化，因为这会给社会带来不必要的经济负担。当然，诉讼不可避免。在特殊普通合伙的企业组织形式下，每一位合伙人虽然需要面对追责而承担执业无限责任的风险，但只要他们坚持了职业道德、遵守了专业准则，他们面对的法律责任就是有限责任。这种制度鼓励每位合伙人可以安心和踏实地做好自己，可以相互自豪地称自己为“特殊的普通合伙制度下的合伙人”。这也是建设团结合作的合伙企业文化的一种机制保障。

第十六章 合伙人后的成长路径

合伙人是做什么的

在会计师事务所，合伙人既是生产者，又是管理者，而他们作为股东的地位是相对次要的。在哈佛学派中，会计师事务所的合伙人被定义为“生产型管理者”（producing manager）。

合伙人在会计师事务所中主要承担3项相互交替的职能。

（1）作为生产者，合伙人主要负责项目的执行、服务客户。“合伙人”这一称谓体现了对其作为生产者的技术能力的肯定。合伙人首先是专业会计师，他们是能够解决客户复杂商业问题以及处理资本市场复杂交易事务的技术专家。他们需要参加客户公司召开的董事会审计委员会，与董事长和首席执行官直接进行沟通，因此，他们是具有较强技术能力、能解决复杂问题的生产者。

（2）会计师事务所的经营也是一盘生意，作为管理者，合伙人要对企业的收益和员工的生计负责。他们要参与企业的管理和决策，并负责制定市场开发策略、财务管理与成本控制策略及企业的运营策略等。除此之外，合伙人还要积极维护和扩大企业的品牌影响力，为公司的业务发展招聘和培养人才。

（3）合伙人还是会计师事务所的在职股东，在任职合伙人期间拥有股权，分享事务所的业绩增长和盈利。合伙人在审计业务中承担无限责任，如果会计师事务所因协同或帮助客户做假账被起诉，那么除合伙人缴纳的公司资本金之外，作为股东的合伙人在必要时还需使用个人财产进行赔偿，以承担无限责任和无限连带责任。不过，会计师事务所合伙人的“股东”身份有其特殊性，即合伙人在退休或离开会计师事务所时，不能保留他的股权或将股权传给自己的孩子，而是把全部的股权无偿退还给事务所，重新分配给从员工中提升的符合资格的新合伙人，代代传承。从这个意义上看，作为股东的合伙人仅仅是他服务的会计师事务所品牌的临时守护者。

什么样的合伙人才算是一个合格的合伙人？回答这个问题可以从考核合伙人绩效（performance）的5个维度的P来观察，它们是：人才（people）、产品（product）、平台（platform）、流程（process）和公司政治（politics）。本书对于合伙人培养人才、通过不断提高产品质量服务客户和投资大众着墨不少，这些都是会计师事务所前台（front

office）的衡量要素，现在要讨论的是合伙人支撑会计师事务所长期发展的中后台（middle and back office）的重要因素。从上述5个维度看，注册会计师行业必定是个长久的事业，不能用短期的绩效考核指标来核定。

平台建设包括投资行业专门化、投资思想领导力产品、投资以客户为中心的创新服务模式。比如，在最近5年，我曾共事的几位来自不同业务领域的合伙人认识到中国私募基金客户的发展，他们成立了一个虚拟的私募基金服务团队，从尽职调查、组合公司的审计服务、税务规划等不同领域为客户提供一站式服务。这个虚拟的私募基金服务团队在客户眼中就像是私募基金服务公司，客户得到的是打破部门间壁垒的服务团队的贴心服务。同时这个平台也为员工提供了发展的机会，这个虚拟公司的员工工作满意度在公司内部名列前茅。

流程包括财务流程、人事流程、IT技术流程和行政支持流程等。有的合伙企业是搭伙吃饭，所以合伙人不关心这些中后台的重要流程。但要实现合伙企业的永续发展，理顺这些流程的重要性不言而喻。一个合格的合伙人必须为流程建设和改善做出自己的贡献，要日思夜想地问自己：我走进事务所的大门，这家事务所是我所拥有的，事务所的运作在哪些方面能做得更好？

公司政治在这里不是一个负面词，它是公司文化的代名词。在合伙企业讲政治就是要贯彻合伙企业的和谐文化，要落实为下一代留下一个更强大的事务所的奉献精神，要坚持稳健的专业主义精神。每个合伙人都是事务所发展的政治任务的落实者。合伙人必须对事务所的长远利益负责，而且要把合伙企业的整体利益放在合伙人的个体利益之上。合伙人要自信而不自负，联系他们的纽带是信任和合作。

现在，合伙人的概念也在不是合伙企业的企业管理和治理理念中不断涌现。合伙人有两种，一种是法律意义上的，即合伙企业中的合伙人；另一种是管理意义上的，比如事业合伙人。事业合伙人虽然不需要像合伙企业的合伙人那样承担无限连带责任，却在事实上营造出了一种对合伙人彼此、对企业以及对股东有所担当的文化。每位合伙人的行为都会影响其他合伙人的利益。任何舞弊、疏忽、渎职或者碌碌无为都将对全体合伙人的利益造成伤害。因此，事业合伙人不仅关心自己的工作，他们之间还有信赖感，会相互提醒、相互帮忙，是互相救场而不是互相拆台。

万科公司总裁郁亮先生曾这样总结：事业合伙人就是掌握自己的命运，形成背靠背的信任，把事业做大并分享成就。在这一制度下形成的管理团队将是极具战斗力的，因为这群人抱有共同的理念、共同的价值观以及共同的追求，为了一个共同的目标而努力，荣辱与共，利害相依。

如何培养合伙人

在会计师事务所里，新升任的合伙人被归类为当年的毕业生。从这一点可以看出，合伙人在升任合伙人前都被当成学生，在工作岗位上需要不断接受培训和累积实践经验。一名合伙人如果22岁大学毕业，13年后晋升为合伙人，60岁退休，那么在他成为合伙人之后，他还有25年左右的发展时间。在晋升为合伙人后的25年里，这些毕业生在会计师事务所又是如何成长的？

注册会计师升任合伙人后的职业发展大致可以分为4个阶段。

第1～3年为“基础阶段”，亦称“小Par”阶段。在这一阶段，新晋合伙人的发展目标是：再次启程，对自己的职业生涯负责，打好基础，逐步适应合伙人这一新角色，做好合伙人成长和开局之年的工作衔接，成为一名合格的合伙人。而会计师事务所对合伙人的期望是，树立“这家事务所是合伙人自己的事务所”的主人翁意识，并通过丰富自己的专业知识和拓展客户关系成为值得信赖的合伙人。

例如，上市公司的审计报告是资本市场信息披露机制的重要组成部分，与公众利益相关，但涉及的审计风险比较高，必须由有经验的合伙人带着年轻的合伙人来负责签发。依据这一传统做法，上一代合伙人带着新一代合伙人进步，从而使那些新晋合伙人在“小Par”阶段接受辅导，进而获得成长。

第4～10年是“快速成长阶段”，亦称“大爬”阶段。合伙人在这一阶段的发展目标是：全面承担合伙人的职责。会计师事务所对合伙人的期望是，利用事务所为合伙人提供的各种机会，包括服务重大项目的机会和借调等，让合伙人努力做出成绩，在职业通道上迅速地往上“爬”，为合伙企业承担更重要的职责。这里的“爬”也有在报酬上快速增长的意思。在“级级锁定、同步上升”的薪酬分配制度下，合伙人的收入依照其资历被限定在不同的格子里，所以合伙人每年的收入和职位的上升也被称为“爬”格子。

第10～15年为“掌门人”阶段。这一阶段合伙人的发展目标是：承担管理责任，在不断提升自我的同时，引导、鼓励和帮助其他合伙人获得成功。从会计师事务所管理的角度出发，各个业务条线或区域的负责人往往都是由处于“掌门人”阶段的合伙人担任的。

第15年之后为“祖师爷”阶段。合伙人在这一阶段的发展目标是：把自己的经验、见解传授给下一代合伙人，即在公司留下自己的“遗产”。合伙人的终极目标是把一个更强大的会计师事务所留给下一代。

每个合伙人都有初当合伙人的经历，他们的成长都要靠自己去领悟、去体验，但会计师事务所应该安排系统的培训课程和合伙人之间的传帮带及领导合伙人的阶梯培养。会计师事务所应在上述从“小Par”、“大爬”、“掌门人”到“祖师爷”的每个阶段，都为合伙人设计和提供相应的培训计划。

培养合伙人的原则与培养学徒工的原则是一样的，因为从学徒工到合伙人都被视为专业人士。而对专业人士的要求在商业社会是一致的。所有专业人士均需遵循五大要求：拥有全面的领导能力、敏锐的商业头脑、精湛的技术能力、国际视野，并能够与客户建立和维护互信和双赢的合作关系。围绕对专业人士的上述五大要求，会计师事务所应为合伙人设计培训计划、提供发展机会，让合伙人在自己热爱的专业领域，实实在在地有所作为，在留下自己成长足迹的同时，为自己服务的客户和经济体做出专业贡献。

在工作中学习和成长是会计师事务所培养人才的一个基本路径，对合伙人更是如此。因此，合伙人最主要的培训机会还是在服务客户的项目上。做好客户服务对合伙人来说应该是宗教一样的信条。

会计师事务所通常会为合伙人开设了多种培训课程，包括核心课程，客户关系、业务洞察力和全球视野课程，以及领导力课程等内容。合伙人培训的核心课程主要围绕如何进行战略性思考来展开。会计师事务所的经营是一盘特殊的生意，既不能完全以盈利为目的，又不能不以盈利为基础。作为管理者，合伙人要参与事务所的管理和决策，负责制定市场开发策略及企业的运营策略，开发客户需要的产品。这就要求合伙人具备战略性的发展思维和眼光。这些核心课程帮助合伙人探索在决策过程中如何运用战略性的思维想问题，思考哪些手段和方法有助于强化公司的战略发展，用会计师的语言和工具武装合伙人。除此之外，核心课程还包括合伙人应做的基础功课，例如，如何与审计委员会打交道、如何与客户谈判等。

客户关系、业务洞察力和全球视野方面的课程包括维护公司品牌、打造个人品牌、理解全球趋势及其影响等，帮助合伙人与客户进行有意义的对话，为客户带来价值。强化客户关系是通过真诚地服务客户、为客户解决问题来实现的，合伙人要努力使自身的专业能力被客户认可和接受。另外，还应鼓励合伙人勇于表达自己的观点，用思想领导力成为行业领军人才。

在讨论培养下一代合伙人的计划时，我熟识的一位资深合伙人分享了自己的经验。他说，在他的层面，与企业家如李嘉诚、马化腾等会见的时候，很少会讨论具体的会计问题，而是主要关心和讨论经济和社会问题及趋势判断。合伙人要成为“掌门人”，不仅要在会计技术上有基本功，而且更重要的是，要在格局理念和趋势预判方面有自己的看法。

领导力方面的课程包括合伙人如何进行自我管理、如何管理好专业服务公司等。公司的高层管理人员常常面临工作压力大、身心疲惫、没有属于自己和家人的时间等问题。会计师事务所还应考虑开设相关培训课程，帮助合伙人进一步增强心理抗压和调适能力、提高身心素质。

担任合伙人20余年后，合伙人将面临退休问题。退休合伙人是事务所的一笔宝贵财富。会计师事务所通常希望他们在退休后与事务所积极保持联系，关注并支持合伙企业的发展。但更重要的是，会计师事务所有责任让合伙人退休后在财务上有保障，让他们生活得幸福并多做对社会有益的事情。有的会计师事务所在“祖师爷”阶段的培训安排专门设置课程，为临退休合伙人进行退休前的适应性准备培训，帮助他们做好临退休前和退休后的工作及财务规划，使他们能够适应退休生活。

合伙人的领导力分类

按照不同的领导力风格，会计师事务所的合伙人可以划分为事务型领导者（transactional leader）、流程型领导者（process leader）和战略型领导者（strategic leader）3类。

在会计师事务所，有许多合伙人可以说是传统的事务型领导者，他们会全身心地投入客户期望他们承担的合伙人工作中。他们通常擅长带领团队开展各种客户服务项目，与客户发展并维护良好的业务关系。表现卓著的事务型领导者在服务客户及把控项目质量等方面所展现出来的能力首屈一指。他们亲自领导并参与项目工作，直接与客户打交道，发挥了重要的项目领导作用，是深受客户信赖的业务顾问。有些事务型领导者可能会受个人经历或经验所限，没有站在全局和战略的高度上考虑问题，但事务型领导者是事务所需要的基础合伙人人才。简单地说，事务型领导者业务娴熟，能带领团队做好项目、服务好客户，他们是“将才”，能在自己负责的“一亩三分地”里做出不错的成绩，即使遇到再难的专业问题，他们也能独当一面，做到令客户满意。但是，事务型领导者容易看不清大方向，应对系统性风险的能力相对薄弱，可能缺乏为事务所带来持久性改变的影响力。事务型领导者可能适合不太喜欢承担责任的下属，但不适合有创造力的下属，因为他们能为下属提供的发挥空间不大。

流程型领导者是“谋士”，他们主要通过建立和完善重复使用率高且便于传授和掌握的流程体系，以确保事务所中相似的业务活动或客户服务程序可以高效、有序地完成，进而提升事务所的运营效率和客户的满意度。他们做事有条理，逻辑思维强，能抓住重点，执行力强，办事效率高。当新建流程的优越性得到验证后，即便是在流程型领导者离开事务所后，这些流程依然会继续发挥影响力。流程型领导者在建立和完善事务所工作流程方

面的积极意义主要在于：第一，对事务型领导者有引导和监督作用，因为各个项目中包含的同类业务活动可以通过相同的流程来完成；第二，流程的完善对事务所的发展具有战略意义，它有助于事务所大幅提升运营效率和客户服务工作的质量。

当流程建立好之后，流程型领导者就不需要亲自参与具体工作了。流程型领导者很让人羡慕，他们的个人生活方式也可以很潇洒，因为他们是时间的主人，可以把所有工作都下放给流程中的各个岗位的职员，而自己则可以执行“闲庭信步式管理法”（management by walking around），做一个“甩手掌柜”。一家专业的会计师事务所想要能够历经百年的发展而仍然保有强大的生命力，其中最重要的一条便是要有很多经过实践检验的工作流程和管理流程，发挥积极作用，来保障客户服务质量和高水平的客户体验。

战略型领导者是“帅才”，要为事务所的发展指方向、定目标。通常，战略型领导者会站在事务所全局的角度说服其他合伙人积极采取新的战略举措，并确保新战略在事务所中得到成功落实。事务所的战略性举措可大可小，既可以在短期内发挥作用，给事务所带来立竿见影的快速成效，也可以对事务所的发展产生长期影响。一般而言，重大的战略性举措会对会计师事务所的发展发挥持久性的影响力，它们可以改变会计师事务所的组织架构、客户服务工作的范围及会计师事务所对大型客户和优秀人才的吸引力。可以说，他们具有大局观、洞察力和鼓动性。但由于战略性领导者的工作效果一般要在三五年之后才能显现出来，所以一开始他们的观点很可能得不到其他合伙人的支持。简单地讲，战略型领导者（合伙人）的优点是领导力强，能把握好大方向，但缺点是强势，与同事的关系容易紧张。

当然，对合伙人领导力的分类并不能绝对化。综合来看，每位合伙人具备的领导力类型都会有多重交叉。一个将才型合伙人也会是一个很好的谋士，同时也会在培养接班人、关注企业长远发展上有所建树。而一个谋士型合伙人也会具有将才型合伙人的特质，完全有能力和水平带领团队做好一个大型项目。而一个帅才型合伙人，是所有合伙人的榜样，他要对其他合伙人给予指导，提升合伙企业的领导能力，所以他身上具备将才型合伙人和谋士型合伙人的全部特质。总体而言，上述3类领导力是每一个合伙人都需要学习和具备的，不过在工作中，有时是因为公司管理的分工，有时是因为个人成长的际遇，有时是因为个人的性格，具体到每个人，可能会突出地展现出某一方面的特质。

合伙人发挥领导力的3项基本技能是：会计审计专业能力（technical skill）、客户服务和赢取市场的能力（marketing skill），以及处理人际关系的能力（people skill）。这3项技能对发挥合伙人领导力起支撑作用。具备高水平的专业技能是合伙人赢得客户信赖和下属尊重的基础，也

是合伙人发挥资本市场专家功能的必备素质。在会计师事务所，合伙人的一项主要职能是为公司争取和发展客户，这就需要合伙人具备客户服务和赢取市场的能力。另外，搭建良好人际关系的能力是合伙人获得追随者的信任和认同、带领团队开展工作的重要条件。

每个合伙人要在上述3方面都很优秀，十全十美，这不太现实。但是，合伙人必须在上述3方面中至少有两个方面的能力比较出众。有的合伙人专业技能很好，具有为客户服务尽心尽力的责任感，但在处理人际关系方面却比较弱，这样的合伙人能解决客户的重要商业问题，但要注意提高自己在人际关系处理方面的能力。还有的合伙人可能在倾听客户的需求和处理人际关系上独具能力，对员工也很照顾，他们能为公司凝聚最强劲的团队。而有的合伙人则专业技能很好，但与客户的沟通能力可能需要提升，这样的合伙人能在公司内部成为技术专家和最好的技术培训师。

所以，领导和管理好一家合伙企业，一定要有一颗包容的心，特别是合伙人之间要互相认同，不能以自我为中心，“吹嘘”自己的能力，忽视别人的强项。只有全体合伙人齐心协力，发挥每个合伙人的长处，合伙企业的优势才能充分显现出来。合伙人一起努力总比某一位合伙人单打独斗强。

有人说，首席合伙人应该是“战略型领导者”，但这远远不够。在合伙企业中，当领导的最高境界应该是拥有一颗服务全体合伙人的公仆心，即做一名公仆型领导者。公仆型领导者是会计师事务所中最伟大的领袖，他们内心谦卑，一门心思地想让会计师事务所的发展水平获得永久性的重大提升，能够把一个更强、更大的合伙企业留给下一代。公仆型领导者具备的最重要的道德品质是“无私”，他们在权衡个人与全体合伙人的利益时秉持公平、公正和公开的原则，始终把合伙人的集体利益摆在首位。

公仆型领导者能够包容并培养流程型领导者和事务型领导者，他们为战略型领导者提供支持，在制定及落实事务所的宏伟目标、重大理念及高标准发展质量等方面为其他领导者提供指引。他们会激励其他领导者在客户服务工作上进行变革，提升战略制定和执行能力，并通过开发、设计新流程完成更多高难度的专业服务工作。因此，公仆型领导者也是变革型领导者，他们在短期和中期内做的每一项工作、每一件事情，都是以是否有利于会计师事务所长远发展为判断标准的。同时，公仆型领导者还会毫无保留地为事务所培养未来的领导人。

公仆型领导者是会计师事务所中最宝贵的资产，能追随他们是合伙人最大的福气。为了合伙企业的成功，每位合伙人都要向“公仆型”领导者学习，都要在一定程度上做公仆，否则在合伙企业中他们就可能会被孤立。一些以自我利益为重的合伙人在会计师事务所中是没有“合伙人”朋友的。公仆型领导者的优点就是要为团队、为行业乃至整个社会留下价值。

对合伙人3种类型领导力的培养和提升均要以3项基本技能为支撑，以“公仆”精神为引领（见图16.1）。

[image]

图16.1 对合伙人3种类型领导力的培养和提升

在合伙制企业，因为和谐，无论合伙人具备哪种类型的领导力，他们都能发挥各自不同的优势，做好分内的管理和领导工作。因为信任，合伙人就有勇气走出自己的舒适区，挑战自己，为合伙企业带来更大的价值。

合伙人如何成为优秀的领导者

会计师事务所的每一位合伙人都是领导者。哈佛大学心理学教授丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）的研究表明，优秀的领导者都有一个关键的共同点：他们具备很高的情商。这并不是说聪明才智和专业技能与领导力无关，在成长为一名优秀的领导者之前，这些因素同样重要。只是从某种角度上来说，聪明才智和专业技能仅是成为一名优秀的领导者需要满足的基本能力要求。在合伙人需要具备的技术、客户和市场以及人际关系3项技能中，情商是定义这3项技能发挥水平的最重要的因素。随着合伙人在企业内领导职位层级的提高，在发挥合伙人领导力方面，情商起到的作用越来越大。优秀的合伙人与普通合伙人在专业技能上的差别可能是微不足道的，但情商的品质拉开了两者的差距。

丹尼尔·戈尔曼教授在1995年提出的关于工作中情商的5要素框架（见表16.1）是帮助我们了解情商的具体内容及其表现特征的有效工具。这5个要素分别是：自我意识、自我控制、激情动力、感情投入和社交技能。虽然有科学研究证明情商具有一定的遗传因素，但后天的培养和教育同样起着重要作用。丹尼尔·戈尔曼的理论教会我们辨识自己与他人所处的情商水平，找到所需补齐的短板。

表16.1 丹尼尔·戈尔曼的情商5要素

要素	定义	特征
自我意识	• 认识并理解自己的情绪、情感、动力以及它们对他人产生影响的能力	• 自信 • 贴近实际的自我评价 • 自嘲的幽默感
自我控制	• 控制并疏导破坏性冲动和情绪小的能力 • 不急于下结论、三思而后行	• 可靠、正直 • 从容面对不确定性 • 敢于接受改变
激情动力	• 超越金钱和地位的工作激情 • 精力充沛、坚持不懈地追求目标的动力	• 强大的取得成就的欲望 • 乐观,即使在面对失败的时候也能保持乐观 • 对组织忠诚
感情投入	• 理解他人的情感与性格的能力 • 根据他人情绪调整对待他人的技巧	• 具有培养和留住人才的能力 • 对跨文化的敏感性 • 对客户的服务意识
社交技能	• 管理人际关系,构建人际关系网络的能力 • 找到与他人的共同点、建立社交关系的能力	• 有效地领导变革 • 有说服力 • 具备组织和领导团队的技能

自我意识、自我控制和激情动力是管理自我的技能。自我意识是对自我的认知。自我意识强的人，对于自己的优点、缺点、性格特征、天资禀赋都有深刻的了解。他们懂得情绪在工作中会对自己和他人产生影响，因此往往能将消极的情绪转化为动力，从而更好地完成工作。

自我控制是人们对于冲动情绪的自我调节。能够自我控制的人，在愤怒时仍然会注意谨慎地措辞，并告诫自己要冷静思考，找到情绪波动的原因和责任的归属，然后提出有效的解决方案，是“三思而后行”的典型代表。善于控制情绪的人，通常是我们口中所说的“通情达理”的人。

激情动力是高效领导者的鲜明特征。他们拥有成就事业的强烈渴望，并且希望能超出自己以及他人的期待。有激情动力的人在困境面前更能保持乐观，克服挫折和失败带来的沮丧情绪，他们在事业上有着很高的忠诚度和投入度。

感情投入和社交技能是与他人合作的能力。丹尼尔·戈尔曼说，感情投入并不是一味地接受他人的情感，并试图取悦每个人，而是在做出明智的决策时，充分考虑他人的感受。丹尼尔·戈尔曼对社交技能的定义是值得大家牢记的，他说，社交技能是有目的的友善——引导人们向着你所期望的方向努力。没有一个领导者是孤立存在的，领导或者管理的任务就是通过他人

来完成工作，而没有社交技能，即使领导者有再多的激情动力，他的这种动力也仅仅是一盏自燃的灯，无法照亮他人前行的路。

我曾有一位合伙人是爱尔兰人，在学习情商管理的过程中，他认识到自己易发脾气的缺点。在快要失控的紧要关头，他就会主动下楼沿着街道走几圈，让自己冷静下来后，再回到办公室继续工作。通过他自己的努力，这位合伙人改善了与他人合作的效果，他不仅到北京担任复杂的金融审计项目的质量复核合伙人，而且担任了合伙企业的管理委员会成员和财务总监。

这个案例中的合伙人改变的只是一小步，那就是他意识到自己情商中的一个缺点——易发脾气以及这种无端发脾气的行为会给团队合作和绩效造成不良影响。他用实际行动改正了自己的缺点，用沿街走几圈的方式来控制自己，让自己保持冷静。其结果是，作为合伙人，他的绩效大幅提升。大型项目质量复核合伙人是个“找茬”的角色，他在这个本身就比较有挑战性的角色中，通过分享专业见解、提出指导意见、制定质量标准，展现出他的领导力。质量复核合伙人的英文是“Quality Review Partner”，简称QRP。有的同事私下戏称，QRP就是“缺人品”的意思，但这位原本脾气暴躁、名声不太好的合伙人却通过自己的努力得到了团队的信任，改变了大家对他的看法。

他担任财务总监的工作在合伙企业中就更不容易了。试想他每天都要与公司的股东（就是他的合伙人）打交道，要控制成本，又要强调投资，每天都要在股东的眼皮底下做出各种平衡决策。在首席合伙人任命他为财务总监时，其他合伙人颇有非议，认为他不能胜任，但这位合伙人通过提升自己的情商成为会计师事务所的高管，并且做得很好。

担任合伙人、领导者，因为自己就是“老板”，没有上级给予监督，他们更加需要自我反省，避免自我膨胀，要经常听听批评的声音。做出“贴近实际的自我评价”会帮助自己明确当前的位置，展现超越金钱和地位的工作激情，成为一名卓越的领导者。

不同行业中的每一位有效的领导者对领导力的感悟都是不同的。我在卓智基金会担任荣誉顾问，由于卓智基金会是美国加州大学伯克利分校（伯克利大学）的捐款人，这使我有机会接触到世界顶尖大学的校长，并与他们一同探讨领导力。

2017年4月，伯克利大学新任校长凯璐·克莱斯（Carol Christ）在与我的早餐会时介绍说，她的领导力导师——伯克利的前任校长、世界工程热物理学界鼎鼎有名的美国华裔科学家田长霖先生认为，有效的领导者必须是一名“热传递者”（heat transferor）。田长霖长年致力于热传递技术的研

究，为航天飞机表层隔热做出了巨大贡献，他的研究成果直接推动了人类宇航事业的发展。在谈到对于领导力的看法时，他说，领导者在组织中要起到“传热”与“隔热”的作用。当组织失去动力，开始涣散时，领导者应当成为一名“传热者”，激发团队热情，凝聚向心力，推动组织目标的实现；当组织和客户或者组织内部产生矛盾，发生分歧时，领导者又要充当一块垫在对立因素之间起缓和作用的“隔热砖”。这一深刻的比喻反映了一个重要事实：伟大的领导者都是具备高水平情商的，他们不仅能把握自己的情绪，还能影响他人，并将自我管理的技能与他人合作的能力强有力地结合在一起。智商和专业技能是重要的，但情商是领导力的必要条件。

合伙人从一线业务人员成长为公司的管理者和领导者，对他们来说，这是一段充满了适应性挑战的过程，只有不断提高自己的情商品质，才有可能成长为一名优秀的领导者。情商是可以学习的，只是这个过程很不容易，需要时间、外部的指导，以及自身对于提高情商的渴望和执着的努力。

能称得上是优秀领导者的合伙人，应当具备成就事业的热情、发展人际关系的能力，善于激励他人，懂得倾听，能适时调节冲动情绪，化解冲突与矛盾，从容应对不确定性并冷静提出有效的解决方案。这些能力的获得与情商培养息息相关。如果合伙人能够重视这一点，那他们将从逐渐完善的情商品质中获益。如田长霖校长所说，领导者要努力成为组织的“传热者”和“隔热者”，无论是对合伙人个人还是对事务所，这种努力都是值得的。

◎案例：阿里巴巴和它的“湖畔合伙”制度

在阿里巴巴的上市招股书中，阿里巴巴的合伙人制度以马云的私人住宅、一间位于杭州湖畔花园风荷院16楼1单元的家庭公寓命名，叫“湖畔合伙”（Lake-side Partnership），颇带点神秘的色彩。而事实上，我觉得阿里巴巴应当光明正大地将这一制度称为“马云与他的合伙人”（Jack Ma & Partners），以示与阿里巴巴企业相区分，并能反映马云的个人品牌。阿里巴巴为什么要建立一个脱离于阿里巴巴企业的合伙人组织呢？

一、分配治理权力

在阿里巴巴，股东分为两个群体：一个群体是单纯的投资人股东，另一个群体则是有合伙人头衔的股东。拥有合伙人头衔的股东利用阿里巴巴合伙人组织（而不是投资人股东以其股权多少）控制着公司的经营和管理。读者应该注意的是，阿里巴巴合伙人组织不是一个独立的经营实体，它存在的最大意义是向阿里巴巴公司提名并派驻董事，它有点像阿里巴巴公司内部的核心管理层俱乐部，也有点像大家看不到但能影响公司治理的“党组

织”。

首次公布的阿里巴巴的合伙人组织由30位合伙人组成。他们有权提名阿里巴巴上市公司董事会中半数以上的席位。虽然阿里巴巴公司董事会成员的任命仍然需要经过股东大会投票，但如果合伙人组织提名的董事会成员遭到股东大会否决，则合伙人组织将可以不经过股东大会同意直接任命“临时董事”来填补当前空缺，然后继续向股东大会提名董事人选，直到股东大会同意为止。这个机制使得阿里巴巴董事会被牢牢地掌控在合伙人组织的手中，形成了“合伙人组织领导董事会、董事会领导公司”的权力运行新架构，这也是阿里巴巴与其他上市公司在公司治理方面的最大区别。阿里巴巴公司如果要修订任何有关合伙人董事提名权以及公司章程的相关内容，都必须由95%以上的股东在股东大会上投票赞成才能通过。“95%的股东同意”的要求被写进了公司的“宪法”中。阿里巴巴通过构建一个平行于股东大会的合伙人组织，实现了合伙人对公司董事会的绝对控制。

当然，合伙人制度也能够帮助阿里巴巴更好地管理企业。合伙人制度体现出的合伙人之间互相平等的内涵，有助于公司的高级管理层在管理和落实公司事务的过程中，摒弃官僚主义和等级观念，开展密切合作。但相比于控制董事会而言，这些优点无疑只能算是衍生的。

二、提供职业期权

虽然现在阿里巴巴的合伙人均是阿里巴巴的股东，各自持有相当数量的阿里巴巴的股票，但从本质上看，阿里巴巴的合伙人其实也是一批在阿里巴巴打工的精英成员。合伙人的头衔只能通过努力奋斗来争取，而不是花钱能够买到的。在上市时，阿里巴巴称其合伙人组织中有超过40%的合伙人都是从普通职员做起的，通过10多年的奋斗一步步脱颖而出，最终成为合伙人。他们的经历像极了香港和记黄埔集团的总经理霍建宁，他领取的是工资和奖金，对基层深有感情，身上带着与生俱来的草根情怀和专业主义精神。不过，升为合伙人后，他们会更有安全感和归属感，因为除非自己提出离开公司，否则他们就是“生为阿里人，死为阿里鬼”。

在加入阿里巴巴后，每个年轻人通过自己的努力都有机会成为合伙人，成为“打工皇帝”。给年轻人提供的职业晋升机会就是给他们职业发展和晋升的期权。阿里巴巴的合伙人组织也因此成为一个有活力的机体，它通过每年吸纳新的合伙人来实现自我更新，进而对公司的卓越、创新和稳定提供保障。

阿里巴巴合伙人制度规定，每年由现任合伙人按照提名程序向合伙人委员会提名新合伙人候选人。选拔新合伙人的标准及流程都强调了新合伙人对

全体合伙人、客户、员工及股东应担负的责任。合伙人委员会通过对候选人进行资格审核，决定是否呈报给全体合伙人表决。一名新合伙人的加入，需要获得全体合伙人中至少75%的支持。

合伙人候选人的资格包括：

•具有高标准的个人德行及诚信。

•服务于阿里巴巴集团及其关联单位、分支机构不少于5年。

•对阿里巴巴事业的发展做出过突出贡献。

•是阿里巴巴“企业文化的传承者”（culture carrier），并且践行和传承阿里巴巴公司的使命、愿景及核心价值。

在阿里巴巴，合伙人组织获得的经济利益是合伙人为阿里巴巴提供专业服务的相关收入。阿里巴巴公司每年都会计提一笔管理层奖金，然后将其分为三个部分进行分配。第一部分是分配给非合伙人管理层的现金奖金。这类管理人员是阿里巴巴的中高级管理层，主要负责公司的日常经营，但这类人员有机会成为合伙人，是合伙人组织的人才储备。第二部分是分配给合伙人管理层的现金奖金。这类管理人员是公司的高级管理层，通常在阿里巴巴集团或其分支或关联机构中担任重要的管理职务。第三部分用于未来分配给符合条件的合伙人。

分配给非合伙人管理层与合伙人管理层的奖金须获得公司董事会薪酬委员会的批准，以保持阿里巴巴公司收入分配的公平性和透明度，即由公司董事会薪酬委员会对他们为公司创造的价值与获得的收入之间是否匹配做好把关工作。

三、传承企业文化

合伙人制度是阿里巴巴企业文化的传承机制，它与公司的长远发展息息相关。

阿里巴巴的创始合伙人蔡崇信说：“我们坚持这种合伙人组织对企业的控制权，是要保证公司的文化传承。不少优秀的公司在创始人离开后迅速衰落。同样，也有不少成功的创始人后来犯下了致命的错误。我们最终设定这个机制，就是想用合伙人取代创始人，用合伙人组织的自我更新机制来解决未来接班人和企业发展‘富不过三代’的问题。道理非常简单——一群志同道合的合伙人比一两个创始人更有可能把优秀的企业文化持久地发扬和传承下去。”

“创始人”是一个时点的概念，但公司的长远发展不能只靠“创始人”。阿里巴巴提出用“合伙人”取代“创始人”，一方面是为当前创始团队继续留任在公司管理层和治理层中创造制度条件，另一方面是希望将合伙人组织建设成为一个精英化并能真正做到“传帮带”的文化传承机制。因此，合伙人组织不仅代表了阿里巴巴公司的最高权力，而且昭示着阿里巴巴企业文化传承下去的未来。

把企业文化传承下去是企业发展遇到的最大挑战。企业文化的建设和传承是为客户提供更优质的服务，为员工提供更好的发展平台，让企业从成功走向卓越的根本所在。为了实现企业文化的薪火相传，阿里巴巴期望合伙人都能够成为“布道者”（evangelist），像传递福音那样向他们的员工、客户传递阿里巴巴公司的使命、愿景及核心价值观。

阿里巴巴的创始合伙人，包括马云在内，一致认为：“我们只想建立并完善一套文化保障机制，让公司能够持久健康地发展，我们希望公司的未来远远超越任何一位创始人的寿命，我们是在寻求一种可以保障公司持续发展102年的机制。”“102年”是一个什么概念？它由马云提出，具体指在20世纪末（1999年）创立的阿里巴巴，要在21世纪成功经营，并健康稳步进入22世纪（即2101年），这前后加起来一共102年。人的寿命是有限的，但企业继承的主线是生机勃勃的企业文化。衷心祝愿阿里巴巴能够实现马云提出的这个目标，在2101年，我们还能够看到一个有活力的阿里巴巴。

OOOOOOO

奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）曾说过：“同情一个朋友的苦难是任何人都能做到的，但欣赏一个朋友的成功需要具有十分出色的素质。”

2010年秋季的一天，我从杭州乘飞机到香港出差，在机场巧遇马云。我们聊了杭州房价的走势、杭州师范学院[注]和杭州商学院[注]之间的文二街、杭州商学院和杭州电子工学院[注]间的那堵围墙。马云在杭州师范学院读大学，毕业后曾在杭州电子工学院工作。交谈间，马云问我现在做什么工作，我说我在普华永道担任合伙人。听到这里，他有感而发地说：“你能做普华永道的合伙人是很不容易的。”

我希望在阿里巴巴和会计师事务所打工的年轻人都能为有机会成为公司的合伙人而感到振奋。在这里，合伙人头衔的获取只尊重专业的规则、勤奋的规则和任人唯贤的规则，它不是金钱能买到的。努力吧，奋斗中的年轻人，最能令我感到高兴的事，是未来有一天，我能称你们为我的合伙人。

1. 现改名为杭州师范大学。
2. 现改名为浙江工商大学。
3. 现改名为杭州电子科技大学。

第十八章 合伙企业的管理层级、权力架构和协作运营

在会计师事务所，员工晋升为合伙人之后，头衔都是“合伙人”，级别看起来都一样，在事务所工作的同事也都叫自己支持的合伙人为“老板”，所以，会计师事务所有很多“老板”。对于这一点，不少人心存疑问，因为大家并不清楚为什么一家公司会有这么多位“老板”，他们执行权力的基础又是什么。

要回答这个问题，就是要寻找“合伙人”的定义。

我认为，从管理层级和权力架构的维度来看，关于“合伙人”的最贴切的定义是，合伙人是“一个独立自主的决策单位”（a partner is an autonomous decision making unit）。正因为每位合伙人都是一个独立自主的决策单位，有权力和责任处理相关事务，所以他们都是老板。这是对会计师事务所合伙人的角色、企业的权力架构以及文化进行研究后得出的定义，有其广泛的适用性。

当然，要把事务所经营好、管理好，合伙人的团队不可以各自为政、一盘散沙、人人都是个体户，而是要在合伙企业嵌入一个有序的管理层级，形成合伙人之间的协力。那么，这个管理层级又是什么？

通过两个管理层级，即“业务、功能和地区主管合伙人”以及“客户关系主管合伙人”，会计师事务所可以把个体经营变为合伙经营，把“搭伙吃饭”变为“共灶吃饭”。

业务、功能和地区交叉管理的矩阵架构

知识型公司通常采取矩阵式管理架构，以发挥员工和业务部门的主观能动性及创造力。会计师事务所通常采用以客户为中心、业务条线管理（line of services）为纵轴，以及市场功能管理和区域管理为横轴的交叉组织管理模式。这种管理模式以客户为中心，围绕客户寻求产品、行业及地域之间的最佳资源配置，目标是为不同区域、不同行业的客户提供最高质量的专业服务。

这种矩阵式管理既强调垂直领导关系，又十分重视横向的支持、协调、辅助和监督。一般而言，分支机构中每一个业务条线的负责人在重要业务或管理问题上都必须与其业务主管直接沟通、及时汇报、听取指示，同时也要向区域负责人和担负市场功能管理职责的主管合伙人汇报工作，从而形

成纵横之间的紧密结合，以增强团队的合力。

客户常常会提出涉及不同业务条线的产品或服务需求。这就要求会计师事务所根据客户需要，抽调不同业务条线的专业人士组成服务团队为客户服务。这种团队作用的发挥，一般也是通过纵横交叉的管理模式来实现的。它既打破了条线与条线之间的阻隔，又加强了各部门之间的协作配合，还在不增加机构和人员编制的前提下将不同部门的专业人士汇聚在一起，为客户解决复杂的商业难题。

会计师事务所主要经营两类业务：一类是受严格监管的审计业务，这是本书论述的重点；另一类是不受监管的业务，如咨询和税务业务。为了有效地管理这两类业务，降低监管成本，会计师事务所会设立不同的法人单位承接不同类型的业务。所以，会计师事务所会通过集团式的管理方式对其业务进行管理。但在传统上，会计师事务所并不吸收外部资本，而是强调由专业人员组成的合伙人的自主管理。因此，其合伙经营通常也有两个层次上的合伙安排：第一个是受监管业务的合伙安排，即狭义上的会计师事务所的合伙人安排；第二个是集团业务的合伙安排。在这一章节中论述的管理架构和权力分配指的是会计师事务所集团业务的合伙企业管理架构和权力分配。

会计师事务所集团业务的矩阵式管理要成功主要依赖两个方面：一是强有力的合伙企业领导力；二是和谐合作、以客户服务为中心的企业文化。合伙企业的领导力是由首席合伙人来定义的，他是合伙企业的一把手，通常由全体合伙人民主选举产生。首席合伙人组建并领导合伙企业的管理委员会，同时还担任管理委员会的主席，因此他也被称为主席。

管理委员会是会计师事务所集团业务的核心决策层，其成员一般包括审计、税务和咨询三大业务条线的主管合伙人。这三大业务条线的利润表组成了合伙企业的利润表，它们的主管合伙人因为要直接对利润表负责而成为集团业务的主要领导合伙人。另外，协助主席执行集团业务内部管理的功能管理合伙人，也是管理委员会的成员，这包括客户市场主管合伙人、运营主管合伙人、财务主管合伙人、人力资源主管合伙人、质量及风险控制主管合伙人。他们从各个不同的功能维度参与对会计师事务所集团业务的整体决策和管理，体现“民主集中制”的管理方式。

合伙企业的管理委员会与监督委员会是有区别的。在合伙人人数超过一定规模后，设立监督委员会是会计师事务所一项重要的公司治理安排。在大中型合伙企业中，合伙人至少有两项选举权：一是选举一把手，即首席合伙人；二是选举能代表合伙人利益的监督委员会成员。首席合伙人的职责是带领全体合伙人实施企业战略，为保障全体合伙人的利益及谋求合伙企业的长远发展而奋斗。监督委员会的职责是对首席合伙人和他领导的管理

委员会进行监督，实现权力制衡，避免首席合伙人权力过于集中和以权谋私行为的发生。

和一般企业不同，在合伙制企业中，除了首席合伙人拥有权威外，很难说谁在领导谁，而是努力在“和为贵”、“任人唯贤”和“尊师重道”的企业文化下构建一个有序、扁平的矩阵式管理架构，为客户提供高质量的服务。在矩阵式的管理架构下，行政地位、管理职权会有很多界限不明的交叉地带，具有复杂性，这与传统的直线型管理架构不同。因此，如何提升矩阵式管理架构的有效性和经营业绩是合伙企业管理面临的挑战。

除了需要强有力的首席合伙人的领导外，合伙企业成功最重要的法宝是建设和谐、合作的合伙人文化，把企业战略和合伙人文化建设有机地结合起来，实现二者的融合。企业战略是合伙企业要做什么，合伙人文化是在没有外人看见的时候合伙人在做什么。当合伙人自觉成为合伙企业文化及精神的践行者时，他们就为以客户为中心的矩阵式的管理架构注入了活力。

会计师事务所集团业务管理势必涉及地区管理这一维度，但会计师事务所集团业务的地区管理层级这一维度并不是靠分所管理来实现的。例如，通过加强会计师事务所分所的管理，来提升会计师事务所整体质量控制水平的做法基本是个误区。会计师事务所以地区划分来设立分所，纯属是出于工商税务和注册会计师行业管理的需要，在法律责任上没有实际意义。会计师事务所作为合伙企业的法律责任首先是合伙人层面上的，需要合伙人个人承担；其次是合伙企业层面上的，需要合伙企业的全部合伙人共同承担。这种合伙企业承担法律责任的方式不会因为设立分所而被切断。

“四大”国际网络会计师事务所在中国的分所大部分是由在中国的总所来发展的。当有足够的业务需要时，“四大”的管理层会决定到外地去开设办公室（office），而不是分所（branch）。这里的办公室是一个综合性的概念，是为客户服务提供一个物理的场所。因为中国的审计执业执照和工商营业执照都是以地区为管辖单位的，所以“分所”的概念就出现了。但如上所述，分所只是在名义上承担法律责任，实质上的法律责任是由合伙人个人或者由全体合伙人集体承担的。

有些大型会计师事务所国内的业务网络起初是以地区经营为出发点创建的。这些规模较大的事务所通过合并发展其他事务所为其下属业务单位，这种安排实质上是原本独立的法人单位和管理单位加盟至一个品牌下，这与“四大”在国际上发展成员所相似，但因为是在一个国家的法律框架下运行，加盟的事务所转为“分所”，其地区经营权不变，因此，这种制度安排下的总分所的关系比较松散，属于网络合作关系。有的会计师事务所可能还没有要求全体合伙人签署合伙企业统一管理框架下的合伙人协议。它们的合伙人甚至不共用一本账，这样的经营模式可以说是比较独立自主的、

共用一个品牌的“地区网络”联营会计师事务所。而加强总分所的管理实质上是要彻底打破地域的网络壁垒，实现一个合伙企业管理的框架，考核合伙人的经营绩效，而不是执行类似于湖南分所向上海总所或北京总所上缴管理费的合伙企业网络管理安排。

有一些会计师事务所在发展中还存在另外一个不可忽视的问题，即业务部的组织架构问题。这些业务部既是成本中心，又是利润中心，业务部承揽的客户就是业务部的资产。业务部员工和合伙人以完成业务量确定相应的分成报酬，合伙人的利益和员工的利益与他们服务的客户带来的利润挂钩，其结果是在会计师事务所内形成一个个割据的小山头。这种经营和分配体制造成了会计师事务所的业务部对客户的依赖，以致这些业务部主管合伙人对客户唯命是从，这不仅影响了他们保持独立性，而且促使他们变得更加商业化，放弃坚持审计质量和职业道德。这些也都是类似这样的会计师事务所常常发生审计失败案例的主要原因。

会计师事务所在一个国家或地区内的管理架构中，区域性的管理层级是居于第二位的，甚至可以说是居于第三位的，排在“行业管理汇报路径”之后，在矩阵式的管理架构中体现为“虚线型”的报告路径。

在中国，“四大”会计师事务所集团业务管理在地区上包括我国的香港市场。在这一点上，有眼光的行业领导会看到，随着中国内地审计市场的发展成熟，内地和香港审计市场的融合及事务所的紧密合作和经济共享，将是我国会计师事务所“走出去”的最好准备，而矩阵式管理是会计师事务所拓宽业务领域和扩展地区范围的集团化经营的架构支撑。

无冕之王：客户关系主管合伙人

会计师事务所的管理架构能保持商业活力的另外一个秘诀是：客户是最重要的“领导”，即以客户为中心。只要客户有需求，需要各条线或区域的合伙人为其服务，矩阵式管理架构的活力就必须完全被调动起来。

这就引申出合伙人管理权力架构中外人看不见的另外一个重心，即在会计师事务所里最有权力的另一类合伙人——客户关系主管合伙人，他们是为服务客户而调动矩阵式管理架构活力的负责人，在事务所中非常受人尊重。他们的收入与业务、功能和地区主管合伙人的收入相当，有时甚至会超过后者。因此，有不少合伙人的发展目标是做客户关系主管合伙人，而不是做业务、功能和地区主管合伙人。

我在本书中多次强调“国际会计师事务所”这个概念是根本不存在的，所谓的“国际会计师事务所”，它其实只是各个不同的国家和地区经营的本土事务所共同加入的一个国际网络或联盟。事实上，这个网络就像是由各成员

机构组成的“联合国”，它们按照各自的经济利益自主运行。但是，会计师事务所的很多客户都是跨国经营、全球控制的大型企业，这些客户认为全世界的会计师事务所的成员机构都共同使用一个品牌，当他们在任何一个国家或地区有业务发展需求时，不同国家或地区所在地的成员机构都应该提供无缝衔接和水平一致的高质量服务。事实上，在会计师事务所国际网络的发展初期，各网络成员所“各自为政”“以自身利益为中心”的情况常常存在，会计师事务所无法满足客户“走出去”的要求。为了能够突破不同国家或地区的成员所或同一国家同一个地区内的、同一个成员所内各业务条线“各自为政”的限制，管理和协调好每家成员机构与客户的关系，满足跨国企业客户业务发展的需求，一些会计师事务所以重要客户为对象，创设了“客户关系主管合伙人”这一职位，为每一个重要客户都配设一名客户关系主管合伙人。

客户关系主管合伙人的核心职责是在服务这些重要客户时，整体管理会计师事务所各家成员机构及不同业务条线与客户的关系。虽然管理与维护客户关系是客户关系主管合伙人的核心任务，但更重要的是，他们需要挖掘会计师事务所内部的各种资源来完成客户服务工作，为客户提供最高质量的解决方案。对于具体的专业服务项目工作的执行和落实，客户关系主管合伙人与项目主管合伙人紧密合作、互相沟通，由项目主管合伙人负责监督项目经理团队和项目专家团队为客户提供服务的过程并交付成果。做一名称职的客户关系主管合伙人，关键是要能敏锐地预判客户的专业服务需求，仔细留意和摸清楚客户的“痛点”。

客户关系主管合伙人的职业发展目标是成为值得客户最高领导层信赖的商业顾问。一名成功的客户关系主管合伙人要具备对不确定性的包容能力、领袖气质、不断提升自我的内在动力、卓越的合作能力，以及对不同企业文化的适应能力。他喜欢与人交流，虽然看上去是在搞客户关系，但事实上他身上就像装了雷达一样能敏锐地发现客户与客户之间的细微差别，能用会计师事务所的服务能力和专业前沿知识赢取客户的信任，让客户的决策者主动说：“你明天派个团队过来看看我们遇到的问题吧。”

客户关系主管合伙人在睡梦中可能都在想如何帮助客户的总裁解决令他们困扰的问题。他们通常会换位思考：如果我是客户的总裁或财务总监，我需要解决哪些问题才能提高企业的运行效率，才能为股东多创造价值？事实上，他们可被称为客户的影子总裁或影子财务总监，他们彻底地把客户的业务问题当成自己的业务问题，并以解决这些问题为己任。

为服务好重要客户，一些会计师事务所还针对客户关系主管合伙人这一独具特色的职位，开设了专门的培训课程，以选拔和培养未来的客户关系主管合伙人。这不是一个简单的培训项目，而是一段通过为候选合伙人个人量身定制职业规划和配备优秀导师指点迷津来实现职业发展目标的旅程。

该项目的学员是会计师事务所全球网络中各地区负责人推荐的在未来数年内有潜力成长为客户关系主管合伙人的合伙人。

对客户关系主管合伙人的培养分为三个步骤。第一个步骤是制定个人职业发展规划，具体说明将如何积累能向市场及客户证明个人实力的专业经验。发展规划既包括短期发展目标，又包括长期发展目标，而且个人发展目标应该与会计师事务所的企业战略保持统一。在职业规划中，学员需明确未来应具体落实哪些职责，尤其是对未来一年工作内容的规划越详尽越好。

第二个步骤是为学员指派一位在职的客户关系主管合伙人或其他元老级的合伙人作为导师，负责协助其落实职业发展规划。导师的目标是培养出“青出于蓝而胜于蓝”的徒弟。为了实现这个目标，导师会引导学员将已经建立起来的客户关系推动至一个超出预期的高度。导师还会激发学员跳出自己的舒适区，观察学员带领团队时的表现，及时给出反馈意见，进而提升学员组建一支优秀的客户服务团队的能力。同时他也会把他手头的棘手问题丢给学员，让学员提供解决方案。另外，导师还会和学员探讨一些触及灵魂深处的话题，帮助学员树立更高境界的价值观。

第三个步骤是学员每年都要进行自我考核，总结自己完成了哪些目标，以及还有哪些目标尚未完成，反思自己在哪些方面做得很到位、哪些方面做得不够到位，然后明确下一步的发展方向，并相应地对个人职业规划进行更新。

我曾在哈佛商学院参加过“专业服务公司管理”的课程。在这门课程中，哈佛商学院的教授使用了一家会计师事务所合伙人麦尔斯·埃佛森的成长经历作为案例。麦尔斯·埃佛森的职业成长道路几经坎坷，他的经历被当作案例写入了哈佛商学院的教材。用一名专业人士的个人成长经历作为哈佛案例，这样的情况并不多见。在这个案例的教学总结中，哈佛大学的教授说道：“会计师事务所作为专业服务公司，其成功秘籍主要有两条：一是实现行业专门化；二是培养客户关系主管合伙人。”

在哈佛课程结束时，班上的两位同学分享了他们对“客户关系主管合伙人”角色的理解。詹姆斯·亨利（James Henry）说：“最好的全球客户关系主管合伙人是把客户关系当作一份事业来经营，而他服务的客户也把他看作是内部智囊团的一名成员。作为协助客户解决所有商业问题的统筹者，客户关系主管合伙人要深入了解客户的各项需求、业务发展战略及所面临的挑战，然后组建并带领团队全身心地为客户创造价值。”

约翰·康特罗（John Gontero）分享说：“客户关系管理工作的很多方面都已经发生了变化。20世纪70～80年代，客户关系主管合伙人只需要懂得

如何优雅地使用刀叉，知道什么样的酒应该搭配什么样的食物，能在网球场上露两手就可以了。但是在今天，他们要懂得艰深的行业问题，要有能力与客户的首席执行官、首席财务官、合规总监等融洽地开展沟通，而只靠优雅的'王子形象'已经不能胜任这个角色了。”

埃佛森曾担任花旗银行的客户关系主管合伙人，有一年夏天，他带着家人到香港旅行。在香港旅行期间，他专程到花旗银行旺角分行前拍照留念，因为他知道花旗银行旺角分行是花旗银行在全世界零售银行业务最繁忙的网点。客户关系主管合伙人就是这样在梦里也想着客户、想着为客户做好服务的专业人士。“关系”这个在中文字面上有多种解释的词，在现在的职场和商业环境中可能带有点负面含义，但在会计师事务所中，客户关系主管合伙人是份凭真本事的工作，他是联结会计师事务所和客户的纽带。

合伙人协作的重要性

寻找提升会计师事务所实力的路径并不是一件复杂的事情。我总结出4个管理象限和1个中心，作为讨论的框架。这4个管理象限（见图18.1）呈现的也是会计师事务所最重要的4项资产，要提升会计师事务所的实力，必须经营好这4项资产。但最重要和最困难的是提升合伙人之间的协作能力。

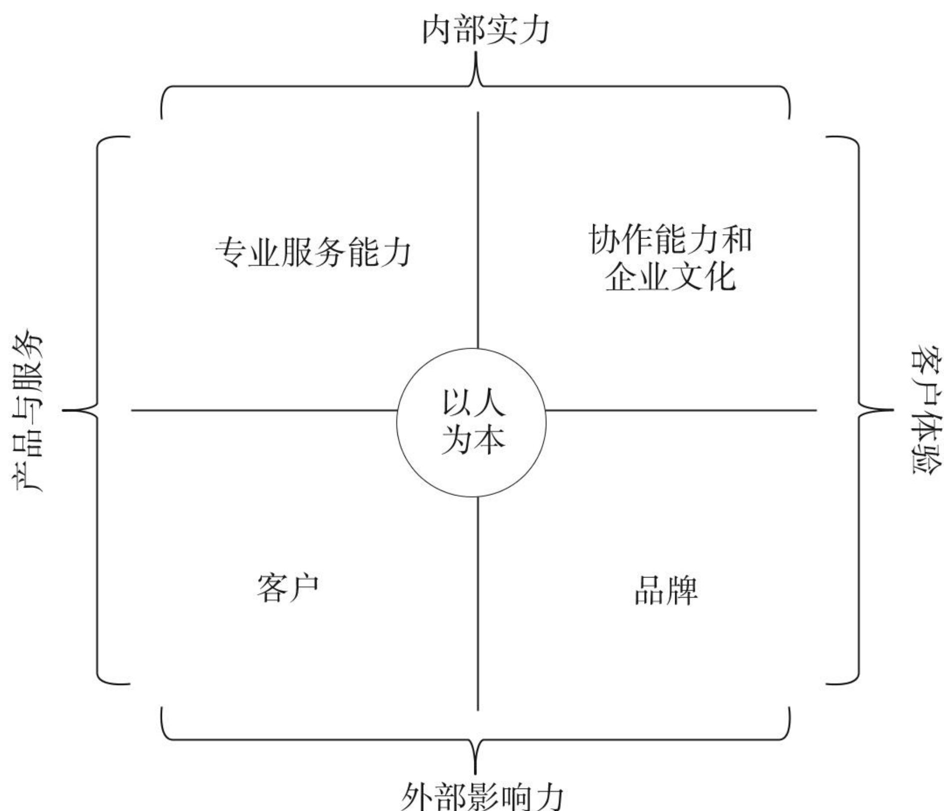


图18.1 会计师事务所管理的4个象限

1.专业服务能力

强大的专业服务能力是会计师事务所的根基。每个客户的问题都是独一无二的，会计师事务所必须准确把握客户的具体需求，并根据客户的需求提供相应的服务。但专业服务的基本功是一样的，打铁还需自身硬，因此，会计师事务所首先要提升自身实力，要洞悉自身服务能力中的不足，创建接受客户反馈的认知循环，不断提升自己的专业服务实力，提升服务质量。

数据分析和大数据技术的应用已经在很多行业中兴起，审计和咨询行业也不例外，未来它将持续影响专业人员的工作及他们创造的价值。很多简单的工作已经基本实现自动化，专业服务公司需要思考：未来如何利用科技的力量来持续提升服务实力和服务效率。这包括增加会计师事务所的“资产”服务能力，例如会计师事务所创造的“财务机器人”。

专业服务产品之间的内容界限将逐渐模糊，这会带来全新的商业机遇。专业服务产品之间将相互融合（例如法务与管理咨询），那些抢先提供跨领域解决方案的机构未来将分得最大份额的蛋糕。未来的发展态势依然是各个专业细分领域的专业人员协同并进，相辅相成，这不仅仅是后面会提到的“竖筒”之间的协作问题，它也包括内容的融合和创新。

2.协作能力和企业文化

如今，专业服务公司面临挑战。在全球化过程中，各类企业都在技术、合规、经济和经营环境领域不断遭遇复杂问题。起初，为适应客户不断变化的需求，大多数顶尖专业服务公司创建或细分业务部门，鼓励合伙人在业务方面更加专门化。结果，专业服务公司在业务团队分工越来越细的同时，这些公司掌握的专业知识和技能也逐渐被分散，单个团队难以应对客户的综合化需求。因此，为满足客户的复杂需求，专业服务公司必须加强内部跨专业协作。协作是会计师事务所的一项综合服务能力，协作能力也是公司文化的具体体现。

现在大多数的会计师事务所已调整战略，力图找到可以更完备、更高效解决客户复杂难题的方案，以此增强自身的市场竞争力。只有依靠跨领域团队协作，才能满足客户的复杂需求。创造价值能力最强的公司往往更专注于整合已有业务，而非扩展业务范围。我们强调内部协作是要让合伙人明白，他们对跨专业协作的投入是公司整体战略的一部分，会得到公司管理层的全力支持。在各业务团队领导者参与制定客户服务整体战略时，要相应地为各自团队的合伙人明确必须合作的专业服务目标。客户服务主管合伙人负责推动各个项目合伙人的合作在客户层面顺利实施。

一旦跨专业协作明确成为公司战略，用于提升合作水平的时间花费与精力投入将不再被视为一种成本，而是为保持或增强竞争力而进行的必要投资。这些公司知道，如果能更好地满足客户最复杂的需求，它们将得到含金量最高的委托，长久地赢得客户的忠诚，把对手留在附加值低、竞争残酷的市场。

会计师事务所领导者要建立一系列机制，促使合伙人了解彼此的专长，从而发现和互相推荐跨领域合作机会，并借此评判合伙人的综合业务能力和协作能力。例如，业务团队每月可举办工作坊，邀请相关专家来介绍市场机会较多的业务领域。有些公司建立了内部沟通平台，用于交流客户情报、寻找内容专家，以及答疑解惑。即便只是在内部简报上报道成功合作案例这样低技术含量的方式，也能让员工了解本公司同事如何进行跨专业项目合作。事实胜于雄辩，成功案例是培养互信的有力方式。还可在全公司范围内开展人才培养项目，明确将团队协作能力设为晋升的必要条件，

这将提升员工对彼此能力的信任。

3.客户

客户是专业服务公司最重要的资产，他们不仅仅是服务的对象，也定义着专业服务公司的品牌。企业聘用会计师事务所为它们的审计师，这是一种互相背书的信任关系——客户期待审计师能够提供有价值的专业服务，把一年的经营和交易记录、年底的财务报表打开，由会计师进行检查；会计师事务所接受客户，也是处处在向市场说明，它们对企业的会计报表发表了无保留意见的审计报告。

另外，会计师事务所是专业会计师成长的学习场所，但其真实的学习现场是客户。良好的客户组合，也是会计师个人成长简历的落脚点。高质量的客户组合是会计师事务所吸引大学毕业生加入自己的一张名片。

会计师事务所对客户是要做出战略性的选择的。专业服务公司必须重视它们选择的每一个客户，这不仅仅有益于积累应对不同状况客户的经验，更重要的是它建立并传承会计师事务所的良好口碑和声誉。

4.品牌

专业服务公司的企业品牌是“以企业名称为载体，对内外部做出的关于企业与众不同的文化、愿景和用户体验等差异化价值的承诺”，是企业最重要的战略资产之一。从品牌的完整定义上来说，任何品牌必须具有其相应的内涵（如核心价值、品牌承诺、品牌个性等），因此仅有形式而没有明确内涵的商号不能算真正意义上的品牌。专业服务公司在市场上的宣传需要明确其品牌内涵。

会计师事务所品牌的建立不是一朝一夕的事情，需要全体合伙人和员工共同维护和经营。品牌是个长期形成的资产。只有品牌的内涵能够令其在客户心目中和其他竞争对手有所区别，会计师事务所的优势才能在市场竞争中得以体现，获得更高的经济回报。

总结来说，专业服务能力和协作能力及企业文化共同构成了一家会计师事务所的内部实力，是会计师事务所赖以生存发展的硬实力；客户组合和品牌则是会计师事务所对外宣传和展示外部竞争力的载体，是会计师事务所维持行业地位的软实力。将专业服务提供给客户就是向外输出产品和服务，这是专业服务机构如会计师事务所提供的业务；但将协作能力和企业文化体现在客户服务中，形成自身的品牌的内涵，让客户满意，这是给客户提供一种体验。前者如同你在咖啡店购买了“一杯黑咖啡”，后者如同你

购买了“一杯星巴克的黑咖啡”。

在这4项资产中，建设会计师事务所合伙人之间的“协作能力”最为困难，它是合伙企业的管理层级和权力架构得以发挥功能的润滑剂。可以说，会计师事务所合伙人之间没有协作，就没有会计师事务所集体的成功，客户体验也将是不一致的、支离破碎的。

如图18.1所示，专业服务公司的成功核心还是从人出发、以人为本。会计师事务所为客户提供服务，最终还是人与人之间的交流，我们要时时明确这一点。所以，专业服务机构要成功，必须在“人才”和“客户”两个市场都做到领先的地位。从这个角度看，会计师事务所通过提升自己的专业服务能力、合伙人之间的协作能力和品牌影响力，全心全意服务客户，才能同时为“人才”和“客户”创造价值。如同本章开篇中所述，如果没有合伙人之间的协作，合伙人就降格到了“个体户”。

第十九章 会计师事务所国际网络的发展历程：回顾与展望

当今会计师事务所国际化发展的路径并不是由一家会计师事务所从母国走出去，然后去控制其他国家的会计师事务所，而是选择企业文化和执业水平相当的会计师事务所互为代理，逐步建立国际网络，进而服务跨国公司。如果在一个国家或地区，没有资质相当的会计师事务所作为成员所被吸收到国际网络中，那么会计师事务所国际网络会选择投资当地的事务所，以培育其专业服务能力，使其成为当地的一家强大的会计师事务所。由于服务业属地发展的本土特性，因而由国际网络投资的会计师事务所会在被投资国扎根成长。

会计师事务所国际网络发展的驱动因素

推动会计师事务所全球化发展的主要动因是资本的跨境流动。资本跨越地理的界限在全球范围内配置，反映了其逐利扩张的本性。会计师事务所围绕资本提供专业服务，必然会跟随资本在世界各地的经济中心设置网点。会计师事务所的国际化历程足以证明，企业客户“走出去”是会计师事务所国际化发展的重要助推器。

19世纪末叶，经历了工业革命的英国积累了大量资本，期盼着新的投资机会。英国经济学家查尔斯·K.霍布森（Charles K.Hobson）在《资本的输出》一书中描述，19世纪后期，英国可供投资的资本总额持续上升：1881—1885年平均每年约3000万英镑，1886—1889年达到了平均每年约5000万英镑，而1890年则创纪录地达到了8200万英镑。然而，当时英国国内投资市场趋于停滞，没有机会消化这些富余的资本，英国的企业家们为了给资本寻找到新的出路，于是将目光投向了世界市场。1889年，繁荣的美国成为企业投资的目的地。在英国企业开始大规模投资美国，跨境并购美国企业时，美国的注册会计师行业与英国相比是相对落后的，注册会计师作为一个职业还没有成长起来。来自英国的这些企业，在交易达成前，通常委派自己在英国的专业会计师到投资目的地美国进行财务尽职调查。这些来自英国的会计师后来留在了美国，开拓英国会计师事务所在美国的业务。会计师事务所的国际化进程自此展开。

20世纪50～80年代，以自由贸易为原则的《关贸总协定》（General Agreement on Tariffs and Trade，简写为GATT）和以美元为中心的国际货币体系构筑了第二次世界大战后的国际经济金融新秩序，使国际投资更加便利，于是跨国公司便成为在资本向全球输出的过程中形成和发展起来

的最重要的商业力量。跨国公司的发展为会计师事务所的国际化提供了机遇，推动了会计师事务所在全球范围内开展合作的进程。

为服务于跨国公司，一些会计师事务所开始通过招募经营理念相同、品牌地位也相匹配的世界各地的会计师事务所的加盟，来陆续整合其服务客户的全球网络，并达到了在世界各地的经济中心设置网点的目的。

普华（普华永道的前身）是最早设立国际网络管理机构的会计公司。1945年9月，由普华英国所和美国所牵头，普华在美国纽约召开了普华全球原本比较松散的代理机构的高级合伙人会议，会议决定成立普华国际公司。设立该公司的直接目的是，确保从英国和美国走出去的跨国企业客户能够在全世界都得到质量可靠和技术方法一致的专业服务。

随后，很多大型会计师事务所都相继成立国际网络管理机构，对世界各地的分支机构开始进行统一的网络管理，以提升各成员所提供的审计服务质量。这些会计师事务所国际网络在不同国家和地区的成员所都设有统一的工作程序和质量要求，能够在不同国家和地区为跨国公司提供比较一致的专业服务，满足跨国企业客户对一家会计师事务所国际网络品牌的期望。

会计师事务所国际网络之所以能够成功建立起来并得到巩固和发展，还有一个原因是国际会计标准的建立和进一步完善。资本的跨境流动带动了资本市场的国际化，而这一发展对各国存在差异的会计准则提出了重大挑战。投资人在国际市场上寻找投资机会，而一些跨国公司也在全球范围内寻求更廉价的资本，但各国会计标准可比性差，不同国家的上市公司遵循不同会计准则编制出来的财务信息缺乏可比性，这给投资者决策分析带来了困难。如果不能对各国会计准则之间的差异进行调节，那么国际资本市场的交易成本将大大增加。因此，国际资本市场对于统一的会计准则的需求被提上了议事日程。

1973年6月，英国与来自澳、加、法、德、日、墨、荷、美等国的职业会计师团体，在伦敦共同发起成立了国际会计准则理事会，开始着手推动建立一套对各国资本市场规则都能“兼容并包”并为各大主要经济体普遍认可和通用的国际会计标准。

服务资本市场前沿的会计师事务所用实际行动积极推动了国际会计准则的建立及广泛应用。例如，一些会计师事务所设立了由其在世界各地的成员所专家组成的专门团队与国际会计准则理事会协调反映实践中遇到的会计问题，提交准则修订反馈意见，并推出了保障客户会计工作均能按照国际会计准则做出一致性阐述的“国际会计准则服务”。这些专业服务在促进国际会计准则发展与落实的同时，也通过各个国家和地区的成员所之间进行沟通而巩固了成员所之间的合作，让注册会计师职业的国际化操作有标准

可依。这一点与律师事务所和医生私人诊所未能形成大型国际网络对比鲜明。

律师事务所从事工作的依据是法律，而每个国家的法律各不相同，所以其执业有了国界的阻碍，国际流动性比较差。医生的专业技能实际上也存在流动性，但因为其关乎国民健康安全，因此各国政府非常严格地管制行医资质。历史上，医生和护士的职业只在世界大战期间有过比较大规模的全球范围的流动。

除了会计准则国际化的发展外，注册会计师执业准则的国际化发展，也使注册会计师服务具有了很强的全球范围的职业流动性。注册会计师的执业准则通常由会计师专业团体制定。国际会计师专业团体的国际化发展就证明了这一点。例如，第一个国际会计师专业团体ACCA从1908年起就坚持开放办学，面向国际社会招收学员，提供培训服务，这壮大了国际注册会计师专业人才的队伍。ACCA的会员走出国门，在世界范围内开展业务，为注册会计师行业的国际化奠定了人才基础。同样的道理，中国的注册会计师因为拥有与国际接轨的执业准则的培训，因此到其他国家也可以比较方便地找到工作。会计师行业的国际化，使不同的经济体都可以有效地使用注册会计师的专业技能。

会计师事务所国际网络本土化发展：中国路径

20世纪80～90年代，中国还处在从计划经济向市场经济方向转轨的初始阶段，注册会计师行业中具备专业能力的本土会计师事务所尚未成长起来，甚至根本没有。为了吸引外资来华以及支持中国企业去境外发行股票融资，中国政府决定引入具有公信力的国际会计师事务所为中国企业做审计。为此，财政部出资设立了中方会计师事务所，并与会计师事务所国际网络所进行联营与合作，设立了一种全世界从来没有过的会计师事务所组织形式——政府主导的中外合作会计师事务所（简称“四大”国际会计师事务所）。

1992年，“四大”在中国的中外合作会计师事务所经财政部、对外经贸部（现商务部）以及工商行政管理总局审批后正式成立。有的专家形象地说，这些会计师事务所是来为中国经济发展“抬轿子”的，因为中国需要具有国际公信力的会计师事务所来检查企业的会计报表，以增强这些企业会计报表的可信度，并以此为基础向投资者募集资金。

中外合作制会计师事务所从1992年起开始运行，直到2012年终止。在20多年的时间里，“四大”在中国的本土化发展进程十分顺利，成就巨大，可以说，中外合作制为其提供了有力的制度支持。中外合作制最为重要的意义在于，为中国的注册会计师行业培育出了能够符合加盟“四大”国际网络

全部条件的本土会计师事务所，这些事务所的中国合伙人有能力带领他们的事务所在中国开展业务，并加盟国际网络。

不过鉴于“中外合作制”这一组织形式不符合国际上所采用的会计师事务所的主流组织形式特征，也与“四大”在其他国家和地区采用的组织模式存在较大差别，因此，2012年，财政部推动了“四大”中外合作事务所转制成为特殊普通合伙制会计师事务所，转制后的“四大”以特殊普通合伙为组织形式。“四大”在中国转制的成功，标志着“四大”本土化发展进入了一个全新的阶段。

会计师事务所本土化进程最重要或者说是唯一的路径是人才的本土化。1992年，在中外合作所成立之初，当时“四大”的领导职务大多由我国香港和境外的合伙人担任。这些境外合伙人在来到中国时就清醒地认识到，由于语言和文化的因素，在未来，中国市场的业务必须依靠中国本土合伙人才行。因此，他们开始直接从大学招聘学徒工，着手筹划并推动“四大”在中国的人才本土化发展，为长远发展做好打算。

在招聘大学生时，“四大”国际会计师事务所合伙人引进了非常先进的人才招聘和培养理念，主要看重的是学生的认知能力和对行业的热爱程度。在从“大学生毕业包分配工作”到“自由择业”的转轨时期，“四大”国际会计师事务所给大学生带来了全新的职业发展机会和他们可以自主做出的职业发展选择。毕业生加入会计师事务所后，将得到不同职业发展阶段的培训，还有许多机会到国际市场进行交流锻炼。这些会计师事务所用了10～15年的时间，为中国培养了第一代本土合伙人，他们现在是中国注册会计师行业专业服务的中坚力量。

在“四大”的人才本土化进程中，来自境外的合伙人，包括来自中国香港的合伙人，在为中国引入专业主义精神方面做出了重要贡献。他们的工作不仅是将先进的会计专业知识和公司治理经验输入中国，为中国市场所用，更重要的是，他们认真敬业、按原则办事、按准则报账，这是中国本土员工在成长中需要学习的。他们在中国坚持工作了20多年，可以说，如果没有他们，中国的会计行业发展不会获得这么快的提升。

随着这批最初到中国工作的境外合伙人逐渐进入退休年龄，中国的一批本土合伙人开始在事务所中担任更高层级的管理职位。在“四大”，各个级别的境外人员已经大幅减少，中国本土培养的专业人才已能负起专业责任和出任管理岗位。根据《中外合作会计师事务所本土化转制方案》的要求，到2017年12月31日，四大会计师事务所中具备中国注册会计师资格的合伙人必须达到合伙人总数的80%。首席合伙人必须具有中国国籍和中国注册会计师资格，也就是说，在设立中外合作会计师事务所25年之后，四大会计师事务所必须全部实现上述要求。

目前，在“四大”国际会计师事务所，合伙人团队成员虽然还保有一定比例的非中国注册会计师的合伙人以及外籍人士，但在高级经理及以下级别，外籍员工的人数已经不到员工总体人数的1%。国际化是世界发展大趋势，会计师事务所的发展需要国际人才交流。现在看来，到中国的会计师事务所工作的境外人士不是太多，而是太少了。

会计师事务所的国际网络的一个重要特性是这个国际网络具有“多集结点”（multi-nodal）。“多集结点”意味着在国际网络中，全球专业资源能够顺畅、有效地进行整合和配置。哪里有需要，全球的专业资源就向哪里集结汇聚。由于世界各大经济体的市场发展水平不同，其内在业务需求和本地专业资源的储备状况亦有较大差异，会计师事务所要在全球市场上领先，必须具备用最快的速度在最需要它的市场投入优质资源的实力。因此，会计师事务所应采用“多集结点”式的组织架构模式，进一步调配和统筹专业资源服务全球市场，提高专业资源在网络范围内配置的速度和效率，为建设和巩固专业服务的全球领导地位提供强劲的组织架构支持。

由于“四大”国际会计师事务所在中国的历史比较短，再加上一开始采用中外合作所的机制，因此很多不了解情况的人往往会觉得它们是外资公司的分支机构，是从属于“四大”国际会计师事务所美国总公司或英国总公司的分公司。但实际上，在中国的“四大”国际会计师事务所如在国外的“四大”国际会计师事务所一样，是独立的法律实体，它们在全球网络机构中的地位是相同的，它们选派自己的代表参与国际网络机构的管理。当然，虽然法律地位等同，但是在国际网络管理方面的话语权和影响力目前还不能相提并论。

“四大”国际会计师事务所的“多集结点”全球服务网络还强调了“点点都要强”的理念。实际上，“四大”国际会计师事务所追求的是各个在不同市场区域中的事务所的强强联合。随着中国经济的发展，中国的业务地位在“四大”国际会计师事务所国际网络中越来越重要，它已经是“四大”国际会计师事务所国际网络中一个非常重要的集结点。“四大”国际会计师事务所的中国合伙人通过不断学习和磨炼，正在迅速成长。终有一天，他们会担任“四大”国际会计师事务所国际网络的主席。虽然这一天的到来还需要时间的积淀，但对此我们充满信心和期盼。到那个时候，人们或许会以为在全球运行的“四大”国际会计师事务所是一家中国公司。

对中国会计师事务所“走出去”的政策建议

“四大”会计师事务所对其国际网络和成员所的说明各有不同，但内涵是一致的。首先，各个成员所是相互独立的，在国际网络中的地位平等。

普华永道在其年度回顾报告中的表述是：“普华永道系指普华永道国际网

络及/或普华永道国际网络中各自独立的成员机构。”[注]

毕马威在其年报中的表述为：“每一家毕马威的成员所都是分立的、法律结构上相互独立的主体。”[注]

安永的全球官网则给出如下说明：“安永是指安永国际有限公司的全球组织，也可指其一家或以上的成员机构，各成员机构都是独立的法人实体。安永国际的任何成员所均不对其他成员所的行为或者疏漏承担法律责任。”[注]

德勤的年报则写道：“德勤及其任何成员所均不对另一方的行为或遗漏承担任何法律责任。每一家成员所均作为具有独立法律地位的法律实体以‘德勤’或其他关联名称开展业务。”[注]

国际网络不是一个统一承担责任的法律实体概念，它仅指一个社会经济组织的概念。有的专业人员将国际网络与编制合并会计报表的“集团”概念拿来比较，但事实上，会计师事务所国际网络比一般意义上的集团概念更为松散，因为在会计师事务所国际网络中不存在母公司和子公司的关系。这种集团概念只有在一个具有主权管理的国家或地区内才能形成，或者按照经营权分配的地区归属而形成。例如在英国，因为全部业务均由在特定市场经营事务所国际网络品牌的英国合伙人所拥有，所以可以被称为这家事务所在英国的集团公司，但这仅仅适用于英国合伙人共同控制的经济利益体。

会计师事务所的国际公司是其国际网络中的成员所共同出资设立的，这一公司的使命是维护国际网络的品牌，监督并保障服务质量的一致性，对业务开发和创新等方面的投资进行协调，但它并不向客户提供专业服务。对此，普华永道、毕马威、安永和德勤在各自官网上均明确指出：

•普华永道国际有限公司不开展会计业务，不向客户提供任何服务。

•毕马威国际（A Swiss Cooperative，一家在瑞士设立的旨在限制各成员机构责任的联合机构）不提供客户服务，所有服务均通过其各地区的成员所提供。

•安永国际有限公司是英国一家担保有限公司，并不向客户提供服务。

•德勤国际有限公司并不向客户提供服务。

所以，在阅读“四大”国际网络关于其国际公司的解释文字时，可以看到对

国际网络的第二层意思的表述，即“四大”国际网络的国际公司并不向客户提供服务。如果一家事务所向客户承诺选派国际公司的专业人员来服务，那它是指选派国际网络中其他成员所的专业人员。所以，在客户服务上，国际会计公司这个概念并不存在。另外，会计师事务所的国际公司是一个成本中心，由国际网络各成员所分摊其发生的费用。

一般情况下，会计师事务所国际网络在进入新市场时，会选择吸收当地的会计师事务所作为其成员机构，代表其开展业务。或者当地的会计师事务所走出去寻找国际网络，安排在国外市场的代理关系，帮助其处理客户服务的国际化要求。例如，德勤在中国香港选择了最为知名的本土会计师行——关黄陈方会计师事务所作为其成员所；在中国台湾地区，德勤选择了勤业众信会计师事务所作为其成员所。

在会计师事务所国际网络的合作协议或章程中，均列有一个前提条款，即当国际网络合作协议的有关条款与本地法律有冲突时，会计师事务所必须以遵从本地法律为先。“四大”会计师事务所的国际网络之所以强大，是因为它们遵循了在不同市场进行本土化发展的规律，从而使其网络能够覆盖大多数市场经济体，通过“强强联合”支撑起强大的国际网络。在会计师事务所国际网络建设中，可以说先有本土所，再有国际网络；只有各地的本土所强大，才有国际网络的强大。

会计师事务所国际网络在中国的发展道路是先进的发达经济体的会计师事务所已经组成的国际网络到历史上最大的“新兴市场”进行投资，在服务于跨国企业和本土企业的同时，帮助当地会计师事务所提高专业能力，实现本土化，从而引领其更好地服务于当地的社会经济发展。在制定中国会计师事务所“走出去”的政策时，我们必须要认清楚经济制度、法律规则和语言文化环境等因素对会计师事务所发展的影响。

从法律上讲，每个国家的会计服务业都受到国家主权管辖范围内开展业务的行业监管。在会计师事务所国际网络的管理中，这涉及两个层面的安排：第一个层面，会计师事务所及注册会计师行业必须接受所在国有关部门的监管，它们对会计报表出具的审计意见在其所在国是法定报告；第二个层面，每个国家的会计师事务所在国际网络当中分配和保护着自己的市场范围。举例来说，任何一家境外会计师事务所在中国执业都要获得中国监管机构财政部会计司的批准。同时这些会计师事务所要服务中国内地市场，即无论哪个国家或地区的会计师事务所国际网络内的成员所要踏上中国的土地开展服务，必须要经由该事务所的中国成员所的批准，这是在国际网络合约中约定的。

会计师事务所通常要以语言和文化为纽带服务客户，缩短与客户的距离。但由于中国经济和文化的国际化程度尚处于初级阶段，中国会计师事务所

要“走出去”，要建立以中文为工作语言的国际网络目前还不成熟；而要服务文化相近的企业，特别是从中国走出去的跨国企业，在各大会计师事务所国际网络中通常以设立“中国企业服务组”作为解决方案。这与“四大”国际会计师事务所在中国设立“韩国企业服务组”、“日本企业服务组”、“美国企业服务组”、“英国企业服务组”以及“欧洲企业服务组”来服务不同国家和地区的跨国企业的做法是一样的。这样做能够满足企业“走出去”开展跨国经营的需要。

因此，中国会计师事务所要“走出去”建立中国会计师事务所主导的会计师事务所国际网络，在实践过程中会有不小的难度。

（1）中国会计师事务所“走出去”建立由中国会计师事务所控制的会计师事务所国际网络，是从发展中经济体出发去控制或者拓展在发达经济体中的现代服务业市场，这在全世界的注册会计师行业都没有先例可循。中国会计师事务所“走出去”到国际市场进行投资，要走的是与国际“四大”在中国发展相反的投资路径，目前尚缺乏必要的网络实力、品牌价值及专业能力。

另外，一个国家的会计师事务所去控制同用一个品牌的会计师事务所的国际网络，如同一个国家要去控制联合国一样，违背了设立国际网络的初衷，是不可行的。

（2）对于中国“走出去”的企业，会计师事务所主要提供两种类型的专业服务：一是中国企业“走出去”收购兼并或者创办企业，会计师事务所可以提供尽职调查或市场进入的服务；二是中国企业在国外设立企业后，需要当地的会计师事务所提供法定审计、税务或咨询服务。针对这两种类型的服务，中国的会计师事务所可以协调被投资国的会计师事务所，即在一定程度上可以联手被投资国的会计师事务所服务于中国的跨国企业，不过归根结底要由被投资国的会计师事务所为走出去的中国企业提供专业服务。

比如，在中国投资的大牌跨国公司，从大众汽车到松下电器，为其提供服务的还是中国的会计师事务所。当然，为了更好地服务像大众汽车和松下电器这样的客户，会计师事务所需要引入来自德国和日本的合伙人或专业人员，这种开放式的做法也促进了国际投资带来的人才流动。中国需要培养一批能够“走出去”服务于中国企业的会计专业人才。这是正确的做法，是非常重要的强国之策。不过，鼓励这些会计专业人才流动的做法不等同于要制定到国际金融中心设立一个由中国专业人士控制的会计师事务所的行业政策。

当然，上述这些见解并不是要中国的会计师事务所在国际舞台上不作为；相反，我是主张和建议中国的会计师事务所在国际市场上争取更大话语权

的，从准则的制定到监管规则的制定等各个方面，中国的会计师事务所都要积极参与。

中国的注册会计师行业和会计师事务所的发展需要时间，国际化发展也要防止拔苗助长。要在会计师事务所国际网络中争取更多的话语权，主要依靠的是强大的本土所的建设，包括国际“四大”在中国的成员所。

◎案例：会计师事务所国际网络发展的本土化路径

1890年，普华（普华永道前身）英国在美国纽约设立分公司，以此为标志，普华正式进入了美国。1945年，为了组建国际网络，普华美国成员所联合普华英国成员所发起建立了普华国际会计公司。1984年，普华美国成为普华国际网络中业务规模最大的成员所。1988年，时任普华国际网络主席的英国人科迪斯卸任，美国人康纳尔接替。自康纳尔开始，普华国际网络开启了由美国人担任全球主席的时代。

但是，从其出身的历史看，普华可以说是一家英国公司。1849年，普华会计师事务所在英国伦敦成立。40年后，即1890年，普华英国在纽约开设了第一家海外分所。当时，在普华纽约工作的主管合伙人以及业务骨干都是由普华英国派遣的，美国还没有拥有足够经验和能力的专业人才。

1901年，英国人阿瑟·洛斯·迪金森（Arthur Lowes Dickinson）来到纽约领导普华在美国的合伙事务。他很快发现，美国与英国的商业环境非常不同，美国的市场充满机遇，但亦缺乏规则，太多的变化和不确定因素让他倍感压力。他曾在一封寄往英国的信中这样写道：

在美国，客户对于审计服务的需求充满了“投机性”。美国的审计项目数量本来就少，其中很大的一部分还受到客户的偏见与偏好的影响。我们不能想当然地认为，在这里做业务会和在英国一样轻松，只要做好了第一单，接下来的业务也会委托给我们。

迪金森去信的目的当然不只是向普华英国所汇报其所面临的困境，他还希望能够帮助普华美国更多地得到来自普华英国的技术支援，抓住在美国的市场发展机遇。1901—1910年是普华美国高速发展的时期。在这一期间，普华美国分别在美国、加拿大和墨西哥3地设立了11家分所，从业人员从最早的20人增加至200人。到1910年年底，普华美国的规模已经超越了普华英国。其合伙人人数从1901年的2人，增加到1907年的7人，再到1914年的14人，其中，拥有美国本土执业资格的合伙人达到6人，接近总人数的一半。可以说，普华美国至此基本上实现了本土化。当时普华美国的一位合伙人说：

普华美国已不再是依赖英国生存的“孩子”了，它已经长大并拥有了自己的个性主张。

这一进程自1890年普华英国进入美国市场开始，到1914年为止，先后大约花了25年的时间，而且是在语言相通、文化相近、商业法律框架和经济制度基本相同的大背景下实现的。

普华美国在这一期间还被普华英国视作被投资的公司，普华英国每年都要从普华美国创造的利润中抽成。随着普华美国规模的扩大和自主经营能力的提升，普华美国的合伙人开始积极争取自治。迪金森多次对利润分配的方式向普华英国提出质疑，他在其中的一封信里这样写道：

我们（普华美国）每多挣5000美元的利润，你们（普华英国）就要和我们分享。你们什么都不干却要拿走其中的2500美元，而创造这些财富所需的额外工作和压力却要由我们来承担，这并不公平。

在普华美国的强烈要求下，普华英国不得不妥协。普华英国开始逐步放弃对普华美国利润分配的控制，其在普华美国所中所拥有的利润分配份额也逐年下降，从1901年的40%下降至1919年的7.5%。至此，普华美国基本脱离了普华英国的控制，成为与其对等的自主机构。

1909年，英国人迪金森退休，美国人乔治·奥利维尔·梅（George Oliver May）继任，成为历史上第一位掌管普华美国的美籍首席合伙人。从美国退休后，迪金森回到英国，负责协调普华英国对美国所的相关事务。1914年1月，梅写信向迪金森提出一项建议，希望让普华美国那些有前景的员工能有机会到英国学习，因为他发现，美国从业人员身上最大的缺陷就是带有过多的本土痕迹，缺乏国际化视野和知识经验的储备。

迪金森积极回应了普华美国的提议，并要求在美国和英国之间开展员工双向交换。一方面，他觉得这是一个互惠的项目，因为普华英国也可以选拔一批人才前往美国学习普华美国的经验。另一方面，他一直担忧普华英国和普华美国的关系会渐行渐远，而这一方案让他看到了其背后对于加强两所联系的重要意义。因此，他郑重地向梅表示：

我们也一直在考虑这个问题。我们希望通过这个项目能为你们的办公室充实更多能干的人才。也期待这些人能有机会成为合伙人，成为联结普华英国和普华美国的纽带。我希望这样的机制在未来能够一直延续下去。

在进入美国市场的初期，普华一直被当作一家英国公司。为了改变人们的这一印象，1895年，普华在美国圣路易斯发展了一家在本地成立的会计师事务所作为其成员所，并试图规避使用“普华”这一来自英国的名称，而转

用“琼斯—恺撒会计公司”（Jones，Caesar & Co.）这个本土会计师事务所的名称，以贴近美国的本土市场。但经过了一段时间的发展，美国人几乎都认为“琼斯—恺撒会计公司”就是在美国的普华，因而美国的客户仍然愿意称它为普华。

1902年2月，美国钢铁公司（United States Steel Corporation，简称“美钢”）决定聘请普华美国担任其审计师。为了更好地完成审计工作，普华美国在美钢总部所在地匹兹堡市开设了分所。

20世纪初期，美国正迎来其经济发展史上的第一次企业并购浪潮。美钢在吸收了784家独立公司后，资产总量达到10亿美元量级，成为当时全美规模最大的钢铁集团，垄断了美国3/4的钢铁市场。美钢庞大的业务体量和错综复杂的分支机构，给审计师带来了不小的技术挑战。普华坚持创新，不仅对美钢在会计、业务和管理上给予专业支持，还第一次要求并协助美钢将下属所有子公司的报表合并起来，编制一份向母公司股东提供的集团合并会计报表。普华认为，只有这样，才能将集团企业真实的财务状况向股东交代清楚。

这成为会计历史上具有里程碑意义的事件。普华美国为美国钢铁公司签发了世界上第一份合并会计报表的年度审计报告，开创了对集团公司进行合并会计报表审计的先河。1903年4月发布的第16期《科学美国人》对此评价称：“这是有史以来美国公司出具的最详尽、最全面的公司报告，为普华赢得了巨大的商业知名度。”

同时值得一提的是，英国人迪金森对普华在美国的本土化发展功不可没。1901年，迪金森在履新美国后很快就意识到“普华”这一品牌在美国市场上进行本土化的重要性。为此，他向全美各大金融机构、律师事务所、企业以及财经报刊的编辑部发出了36000多份“小广告”，公开声明自己离开普华英国所，正式加入普华美国所。他用实际行动表示普华是一家美国的会计公司，他是美国普华的合伙人，而不是英国普华的合伙人。

通过不断地宣传，“普华”的品牌凭借英国人带来的良好的业务基础和服务质量，在美国市场得到的认可越来越多。后来，许多企业在选择审计师时，都会像美钢一样直接选择普华，而不提“琼斯—恺撒会计公司”这一名称。

会计和审计在促进和维护社会经济的稳健发展及保护投资者利益方面发挥着不可或缺的作用。一个国家的经济发展必须有与之相匹配的注册会计师行业作为辅助。普华美国的业务随着美国国力的强盛、经济和市场的发展逐步兴起和壮大。第二次世界大战后，美国资本流向欧洲，在世界上的经济地位越来越强大，普华美国所在国际上的影响也与日俱增。最近30多年

来，由于普华永道美国所的规模和影响，普华永道国际网络的全球主席都由美国人担任。

普华美国的本土化进程及普华英国对普华美国在所有权和控制权上的分离，证明了会计师事务所国际网络的建设依赖于发展强大的本土所，而不是走出国门去设立自己控制的会计师事务所这一规律。这是由会计师事务所服务和人才的本土性所决定的。

---

1. 摘自PwC Global 2016年10月发布的年度报告Making a Difference-Global Annual Review 2016。
2. 摘自KPMG International 2016年10月发布的年度报告2016 International Annual Review。
3. 摘自Ernst & Young Global官网：www.ey.com/home。
4. 摘自Deloitte Global 2016年9月发布的年度报告2016 Global Impact Report。

File does not exist

参考文献

[1] 陈波．注册会计师行业管制制度及其变迁研究［M］．北京：中国社会科学出版社，2009．

[2] 大卫·H.梅斯特．专业服务公司的管理［M］．大龙，吴卫军，郭蓉，译．北京：机械工业出版社，2018．

[3] 任明川．美国会计职业道德［M］．北京：中国人民大学出版社，2010．

[4] 中华人民共和国财政部．中国会计年鉴（2009）［M］．北京：中国财政杂志社，2009．

[5] 吴卫军．走在会计发展和银行改革的前沿［M］．北京：中国金融出版社，2009．

[6] 文硕．世界审计史［M］．北京：中国审计出版社，1990．

[7] 财政部会计司，普华永道中天会计师事务所（特殊普通合伙）．中国会计服务市场开放与监管［M］．北京：中国财政经济出版社，2015．

[8] 赵锡锋．对企业声誉评价研究的综述［J］．价值工程，2007．

[9] 费洛迪．合伙人：如何发掘高潜力人才［M］．高玉芳，译．北京：中信出版社，2015．

[10] 陈毓圭．诚信之路［M］．上海：立信会计出版社，2013．

[11] 帕乔利．簿记论［M］．林志军，李若山，李松玉，译．上海：立信会计出版社，2009．

[12] David Flint.Philosophy and Principles of Auditing［M］.Basingstoke:Macmillan Press Ltd.，1988.

[13] Charles D Ellis.What It Takes ［M］.Hoboken:John Wiley &Sons，Inc.，2013.

[14] R K Mautz，H A Sharaf.The Philosophy of Auditing［M］.Sarasota:American Accounting Association，1961.

[15] E F Fama.Efficient Capital Markets，A Review of Theory and Empirical Work [J] .Journal of Finance，1970.

[16] R H Coase.The Nature of the Firm:Origin [J] .Journal of Law Economics & Organization，1988.

[17] E Jones.True and Fair:A History of Price Waterhouse [M] .London:Hamish Hamilton Ltd.，1995.

[18] L E DeAngelo.Auditor Size and Audit Quality [J] .Journal of Accounting & Economics，1981.

[19] J A Pittman，S Fortin.Auditor Choice and The Cost of Debt Capital for Newly Public Firms [J] .Journal of Accounting &Economics，2004.

[20] W A Wallace.The Economics of the Audit in Free and Regulated Markets:A Review [J] .Research in Accounting Regulation，1987.

[21] P Nelson.Information and Consumer Behavior [J] .Journal of Political Economy，1970.

[22] M R Darby，E Karni.Free Competition and the Optimal Amount of Fraud [J] .Journal of Law & Economics，1973.

[23] M L DeFond.The Impact of Improved Auditor Independence on Audit Market Concentration in China [J] .Journal of Accounting &Economics，2000.

[24] M A Geiger，K Raghunandan.Auditor Tenure and Audit Reporting Failures [J] .Auditing:A Journal of Practice &Theory，2002.

[25] Harry T Magill，Gary John Previts，Thomas R Robinson.The CPA Profession [M] .Englewood Cliffs:Prentice Hall Inc.，1998.

[26] Advisory Committee on the Auditing Profession.Final Report of the Advisory Committee on the Auditing Profession to the U.S.Department of the Treasury [R] .2008.

[27] Daniel Goleman.What Makes a Leader? [J] .HBR’S 10 Must Reads，2015.